

**Vysoká škola logistiky o.p.s.**

**Logistika řízení obchodního procesu**

**(Diplomová práce)**

Přerov 2021

Bc. Adriana Váchová



Vysoká škola  
logistiky  
o.p.s.

## Zadání diplomové práce

studentka	<b>Bc. Adriana Váchová</b>
studijní program	Logistika
obor	Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Logistika řízení obchodního procesu**

Cíl práce:

S využitím teorie logistiky posoudit uplatnění logistických procesů pro správné fungování obchodu.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

- Úvod
- 1. Teorie řízení obchodních služeb
- 2. Analýza současného stavu a hledání východisk
- 3. Návrhy řešení s využitím nových forem řízení
- 4. Zhodnocení návrhů
- Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. Logistika: procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

HALÁSEK, Dušan a kol. Logistika v odvětvích služeb. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87179-30-7.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

30. 10. 2020

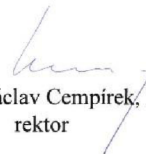
Datum odevzdání diplomové práce:

13. 5. 2021

Přerov 30. 10. 2020



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat před tím o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s. prorektora pro vzdělávání.

Prohlašuji, že jsem byl poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47 b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 4. 5. 2021

.....

podpis

## **Poděkování**

Velmi ráda bych tímto poděkovala všem lidem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli s touto prací. Na prvním místě doc. Ing Ivanu Hlavoňovi, CSc., který mi byl celou dobu jako vedoucí mé diplomové práce k dispozici a vždy byl ochotný mi pomoci s jakýmkoliv problémem, který se při tvorbě vyskytl.

Poděkování patří zástupcům společnosti Kaufland za poskytnutí údajů potřebných k vypracování diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na logistiku řízení obchodního procesu. Zabývá se logistickým řetězcem a snaží se hledat vhodná východiska. Pojednává o aktuální situaci ve společnosti Kaufland a pomocí SWOT analýzy navrhuje inovační řešení. Práce si klade za cíl analyticky zhodnotit úroveň problému, poznat prostředí a systém řízení jednotlivých center. Snaží se nalézt symbiózu mezi prodejcem a nakupujícím.

## **Klíčová slova**

Řízení obchodního procesu, Retailing, Logistika, SWOT analýza, Kaufland, Služby

## **Annotation**

The diploma thesis focuses on business process management logistics. The thesis deals with the logistics string and looking for suitable points. It acquaints with the current situation at Kaufland and uses SWOT analysis to design innovative solutions. The aim is to analytically evaluate the level of the problem, know the environment and centre management system. It tries to find a symbiosis between the seller and the buyer.

## **Keywords**

Business process management, retailing, logistics, SWOT analysis, Kaufland, Services

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Teoretická východiska obchodu.....</b>	<b>10</b>
1.1 Historie potravinových řetězců v ČR.....	11
1.2 Globální retailing .....	15
1.2.1 Kooperace .....	16
1.2.2 Mezinárodní strategie .....	17
1.2.3 Globalizace .....	18
<b>2 Řízení a organizace retailingu .....</b>	<b>19</b>
2.1 Typy formátu v retailingu .....	22
2.2 Konkurenceschopnost .....	23
2.2.1 Kompetentnost .....	23
2.2.2 Lidské zdroje.....	24
2.3 Nákupní prostředí .....	25
2.4 Design prodejny .....	26
2.4.1 Venkovní design .....	26
2.4.2 Vnitřní design .....	27
2.5 Dispoziční řešení.....	28
2.6 Presentace zboží .....	28
2.7 Řízení pohybu zboží .....	30
2.7.1 Obchodní logistika.....	30
2.7.2 Logistika nákupu.....	30
2.7.3 Sortiment.....	32
2.7.4 Zásoby a jejich řízení .....	33
2.7.5 Závislá a nezávislá poptávka .....	34
2.7.6 Metoda ABC .....	35

2.7.7 Metoda XYZ.....	36
2.7.8 Pohyb zboží maloobchodem .....	37
<b>3 Informační systémy .....</b>	<b>39</b>
3.1 Základní rozdělení.....	39
3.2 Geotracking .....	39
3.3 Moderní technologie .....	41
<b>4 Analýza vybrané společnosti .....</b>	<b>43</b>
4.1 Historie společnosti .....	43
4.2 O společnosti .....	45
4.3 Kaufland Brno Ponava .....	48
4.3.1 Venkovní prostředí .....	49
4.3.2 Vnitřní prostředí.....	53
4.3.3 Pokladní systémy .....	59
4.3.4 Sklady prodejny .....	63
4.3.5 Značení na prodejně.....	66
<b>5 SWOT analýza .....</b>	<b>68</b>
5.1 Posílení silných stránek a využití příležitostí .....	69
5.2 Eliminace slabých stránek a rizik .....	70
<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>Soupis bibliografických citací .....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam grafických objektů.....</b>	<b>75</b>



## Úvod

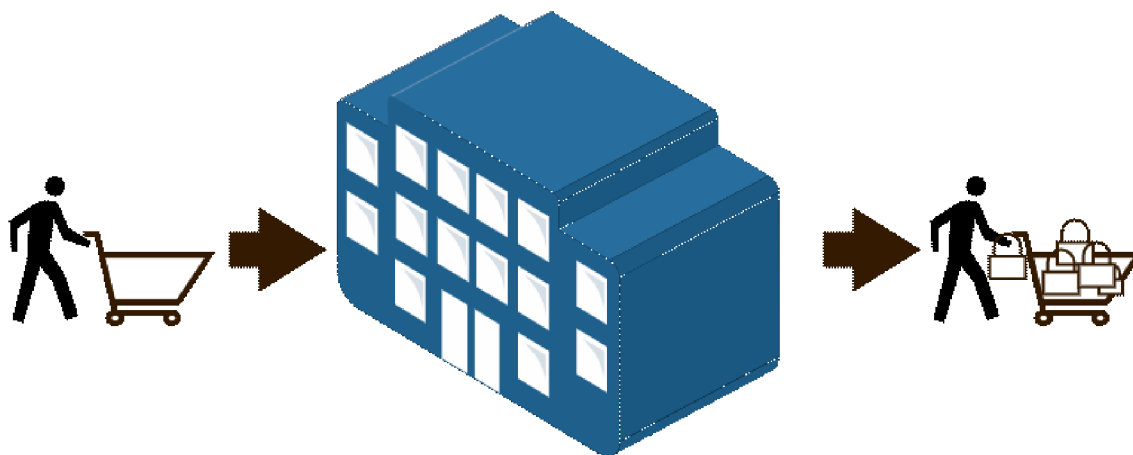
V diplomové práci řeším stěžejní otázky a problémy dotýkající se vztahu subjektu člověka, který se pohybuje v pracovním prostředí a procesu, které mu nabízejí služby k uspokojení potřeb. Vztah prodávající a kupující je většinou protikladem dvou názorových skupin, které vyhrocují problémy a přinášejí kontroverze. Je nutné podotknout, že uspokojování potřeb člověka ve společnosti je složitý proces podporovaný děním ve světě a vnitrostátními problémy. Ve své práci se dívám na celý proces logistickým pohledem s tím, že chci vytvořit symbiózu mezi kupujícími a prodávajícími. Tento proces vzhledem k široké možné informovanosti zákazníka je pro toho, kdo zabezpečuje služby o to složitější, že zákazník vzhledem k možnosti cestování nabírá poznatky a hledá rozdíly v úrovni prodeje, kvality, ale i prostředí, ve kterém se tyto procesy realizují. V práci poukazuji na tyto aspekty a snažím se využít poznatky, sběr informací a zároveň i osobní konfrontaci jako součást otázek a odpovědí řešení. V práci také využívám zkušenosti z Vysoké školy logistiky v Přerově a studium literatury, která s tímto problémem pracuje.

Cílem mojí práce je analyticky zhodnotit úroveň problému, poznat prostředí a systém řízení center s tím, že je nutné posoudit a navrhnout po důkladné analýze nejvhodnější prvky, které splní cíl sledující v mé práci. V další řadě je cílem práce návrh řešení zpracovávat jako inovační nebo nový prvek založený na teorii poznání.

Záměrem je využít nabitě vědomosti studiem na VSLG a aplikovat je vhodnými metodami do praktického života. Záměrem je tedy spojení teorie a její využití a aplikování pro praxi.

# 1 Teoretická východiska obchodu

Obchodní řetězce neodmyslitelně patří do národního hospodářství jednotlivých zemí světa i života lidí při nakupování. Jejich expanzi můžeme sledovat na čím dál větším počtu prodejních míst v České republice i ve světě. Obchod je druhým největším zaměstnavatelem a důležitým tvůrcem hrubého domácího produktu. [1] Obchod jako takový je velmi rozsáhlý pojem, který představuje nákup a prodej služeb a zboží mezi dodavateli a odběrateli. Ve své diplomové práci se zabývám maloobchodem. Z historického hlediska je slovo maloobchod (anglicky retail trade) odvozeno z francouzského *retailier*, jehož význam znamená „odkrojit si díl“ či „rozdělit na menší množství“. [2] Maloobchod lze definovat jako podnik nebo činnost podniku, který zahrnuje nákup produktů od velkoobchodů nebo přímo od výrobce a jeho následný prodej finálnímu uživateli, aniž by docházelo k jeho dalšímu zpracování. Nakupováním a seskupováním produktů vytváří prodejní sortiment, který se vyznačuje určitým druhem, množstvím, jakostí či cenovým rozpětím. Mimo vytváření vhodné nabídky produktů, maloobchod musí zajistit i další aktivity jako předvídání poptávky spotřebitelů, na jehož základě vytváří dostatečnou pohotovou zásobu, získávání tržních informací, poskytování vhodné formy prodeje či financování. [3] Pojem retail nemá v českém jazyce synonymum. Jedná se o prodej realizovaný sítí prodejen, stánkový prodej, trhový prodej i prodej mimo síť – automaty, přímý prodej, internetový prodej, velkoobchod, maloobchod. Velkoobchodní činností se dnes zabírají řetězce, které běžně provozují své maloobchodní prodejny.



Obr. 1.1 Ideální představa všech reailerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazník, tedy fyzická osoba může jít nakoupit do obou formátů prodejen. Krásným příkladem je řetězec MAKRO, který se zpočátku soustředil pouze na velkoobchodní zákazníky, ale vzhledem k vývoji ve společnosti a snahou prosadit se v byznysi, nabídl možnost nákupu i pro fyzické osoby. Retail je tedy pojem, jak pro maloobchod, tak pro velkoobchodní činnosti. Kombinuje různé formy prodeje. Pro dnešní dobu je typické, že se prodávají různé objemy sortimentu, které jsou určeny buď pro koncového zákazníka, nebo na zpracování, či pouze předprodej. Příkladem může být hotel, který potřebuje nakoupit obrovské množství toaletního papíru a mýdla, ale nikam ho nepředprodává. A oproti němu stojí fyzická osoba pracující jako OSVČ, která si do své malé kanceláře koupí pouze malé množství hygienických prostředků. Dalším příkladem je čtyřčlenná rodina, která si kupuje dvě kila jablek pro svoji rodinu a v tom samém obchodě může nakoupit majitel večerky, který jablka prodává konečnému zákazníkovi. Dnes už se zkratka rozdílů ve velkoobchodu a maloobchodu ztrácí. Retailing může znamenat maloobchod, který je plně vybavený logistickým zázemím, má vytvořený logistický systém a profesionální management. V poslední době se často poukazuje na nedostatky českých firem právě v oblasti managementu, kvalitně propracovaného logistického systému apod. V momentě, kdy česká firma podcení tyto aspekty a neklade patřičný důraz na tyto nezbytné věci, tak dříve nebo později narazí na problém. Chybí jí informační systém, který by dával dohromady obrovské množství dat a je celkově zdrojem efektivnosti. Pokud máte dostatečné informace, dokážete celý proces více automatizovat, zvýšit produktivitu práce, a především předcházet negativním komplikacím, jakými může být nedostatek zboží, špatná manipulace, skladování, dlouhá čekací doba, neatraktivní sortiment apod. Fungující informační systém zásadně zefektivní a zprůhlední celý proces práce a poskytne důležité informace. Je to základ každého efektivního byznysu. Retailing generuje velké tržby a zaměstnává celosvětově obrovské množství lidí.

## **1.1 Historie potravinových řetězců v ČR**

První supermarket vznikl v roce 1930 v Long Island v USA. Jmenoval se King Kullen a můžeme ho v New Yorku najít dodnes.



Obr. 1.2 King Kullen

Zdroj: [2]

Poté vznikly supermarketu typu Albert, Delvita, Spar, COOP apod. Všechny tyto firmy mají společný původ. Majitel vždy založil pouze jeden jediný prosperující obchod a až po nějaké době se rozhodl otevřít obchod se stejným sortimentem v dalších městech. To byl princip budování velkých sítí, které u nás i ve světě působí dodnes. Před rokem 1989 u nás žádný privátní sektor neexistoval. Byly tu pouze státní podniky a družstva. Každou oblast měla jedna monopolní firma, proto v této době byl jeden druh chleba a maximálně pět druhů bonbonů. Pokud se firmě zpozdila dodávka zboží, tak v celé oblasti široko daleko nebylo možné koupit jogurt. Mezi nejznámější firmy té doby můžeme zařadit: pramen, eso, jednota, tuzex. Dodnes se udržela pouze Jednota COOP, která má nejdelší historii na českém trhu a stále zaujímá přední příčky co se týká počtu provozoven v české republice. Zpravidla si drží monopol na malých vesnicích, maximálně ji konkuruje večerka, či nějaké lokální potraviny. Vývoj domácího trhu je úzce spjatý s porevolučními změnami a nástupem tržního hospodářství. Po roce 1990 nastal velký rozmach mezinárodního obchodu i náš trh se otevřel pro zahraniční řetězce. Dokonce dostávaly velké úlevy, aby mohly bezproblémově vstupovat na český trh. První otevřený supermarket se nacházel v Jihlavě a pyšnil se značkou MANNA. Dalšími značkami, které se postupně probojovaly na náš trh, jsou AHOLD, Julius Meinl nebo Delvita. První otevřený hypermarket, byl hypermarket GLOBUS v Brně, který tam stojí dodnes. Můj děda si pamatuje, jak při prvním otevíracím dnu se tvořily obrovské kolony aut a kolabovala doprava v celém městě. Dnes je to už jiné. Český trh je velmi obsazený, co se týká počtu řetězců na jednoho zákazníka. Máme na výběr, kde si nakoupíme a k dostání je nepřehledné množství sortimentu. Jsme na prvních příčkách v evropském žebříčku, což podstatně ovlivňuje chování zákazníků. V polovině 90 let už počet velkoplošných prodejen a nákupních center rostl velmi rychle a začala internacionalizace na českém

i národním trhu. Řetězce se přeskupovaly. K rozvoji retailu se váže větší počet obyvatel ve městě. V roce 1975–1990 vzrostla také kupní síla a zvedal se tlak na velké prodejny s velkým množstvím sortimentu. Auta byla mnohem dostupnější a lidé byli ochotni dojíždět větší vzdálenost pro potraviny. Vznikala první centralizace menších obchodů, které se spojovaly do velkých sítí, takže sdružovaly kupní sílu a tlačily na dodavatele ohledně množství, ceny, druhu, použitých surovin apod. Měnil se také charakter stravování, začala být větší poptávka po trvanlivých potravinách, občané dělali objemnější nákupy. K rozvoji přispěl i vynález v podobě platebních karet, lidé už nebyli vázáni hotovostí v kapse, takže se až na místě mohli rozhodnout jaké množství a za jakou sumu peněz nakoupí. Začaly vznikat velké strategie pro expanzi obchodních řetězců a vstup na zahraniční trh. Na přelomu roku 2005 a 2006 v Česku ukončil svoji působnost Julius Meinl. Většinu jeho provozoven koupila společnost Ahold, která dodnes funguje v našem státě pod názvem Albert. V tomto období také Tesco odkoupilo převážnou část prodejen Edeka a přestavilo je na supermarkety. Dokonce převzalo kontrolu i nad hypermarkety Carrefour. Již dříve zmiňovaná společnost Delvita prodala svoji síť prodejen společnosti Rewe provozující maloobchodní síť Billa. Během následujících dvou let skoupil Penny Market supermarkety Plus Discount, a tím se jeho síť diskontních prodejen dále rozrostla. [4] Rokem 2015 naši republiku opustila společnost Spar a řetězec AHOLD odkoupil i tuto síť supermarketů a hypermarketů. Pro lepší přehlednost těchto obchodních přeskupení přikládám tabulku č. 1, kde najdete aktuální korporace, které v minulosti odkoupily zmíněné společnosti.

Tab. 1.1 Seznam korporací a odkoupených společností

<b>Korporace</b>	<b>Odkoupená společnost</b>
Ahold	Hypernova
	Mana
	Sesam
	Pronto Plus
	SPAR
REWE Group	Delvita
	Plus







Korporace	Odkoupená společnost
Tesco stores	Žabka
	K-Mart
	Carrefour
	Edeka

Zdroj: Vlastní zpracování podle [4]

Momentálně v naší republice figuruje těchto sedm velkých hráčů: Globus, Tesco, Albert, Kaufland, Lidl, Penny a Billa. Jak můžete vidět dle tabulky č. 2 vložené níže, tak každý řetězec spadá pod velkou korporaci, vyjma ryze českého COOPU, zde máme všechny zahraniční firmy. Jelikož většina korporátů působících u nás je z Německa, tak náš trh ovlivňuje a na dalších minimálně 10 let bude ovlivňovat německá ekonomika. Jestliže bude ekonomika v Německu stabilní a nenastane žádný propad, tak má velkou šanci obstát i retailingový trh v ČR za doby ekonomické krize, která se na nás díky onemocnění Covid-19 začíná vrhat.

Tab. 1.2 Korporace a vlastněné společnosti

Korporace	Vlastněné společnosti	Logo
	Lidl	
	Kaufland	
	Albert	
	Penny Market	
	Billa	

Korporace	Vlastněné společnosti	Logo
	COOP	
	Globus	
	Tesco	

Zdroj: Vlastní zpracování podle [5]

## 1.2 Globální retailing

Všechny zahraniční řetězce působící v České republice začínaly v minulosti na bázi rodinné firmy. Dnes fungují jako akciová společnost, nebo společnost s ručením omezeným. Firmy mají obvykle jednoho vlastníka a jednotné řízení. Řetězce mají řadu prodejen i mnoho velkoobchodních skladů. Integrovaným firmám říkáme řetězce – anglicky tzv. „chains“. Charakteristické znaky řetězce:

- centrálně odborný management
- neosobitý přístup k prodejnám i zaměstnancům řízený přes výpočetní techniku
- centrální nákup a skladování
- jednotná reklama
- jednotné ceny
- vlastní značkové zboží, které si sami nevyrábějí

Právě centrální nákup ve velkém objemu ovlivňuje konečnou cenu, na kterou menší řetězce nejsou schopny dosáhnout. Proto se obvykle menší řetězec uchýlí ke sdružování

se na smluvním základě tak, aby získal také objemové výhody. Pouze vzdání se hospodářské autonomie může zajistit dlouhodobou existenci podnikatele. Je to určitá snaha o výhodnou kooperaci. [3]

### 1.2.1 Kooperace

Kooperace je označení pro sdružení organizací a podniků, v jehož rámci zůstává zachována právní a hospodářská samostatnost jednotlivých organizací. Vzniká dobrovolným sdružováním pro plnění dočasných i trvalých úkolů. [6] Cílem těchto podniků je tedy dosáhnout maximalizace zisku a mít užitek v dlouhém období. Snaží se získat výhody, které mají velké retailingové společnosti. Kooperaci můžeme dělit podle několika kritérií:

- dle úrovně – vertikální x horizontální
- dle formy kooperace
- dle intenzity propojení

**Vertikální kooperace** – Jedná se o spolupráci na úrovni odběratele a dodavatele, zaměřující se na sledování logistického pohybu stejného druhu sortimentu. Hlavním důvodem pro vertikální kooperaci je snaha o získání výhody při nákupu a prodeji zboží.

Formy vertikální kooperace: [5]

- Nákupní družstva a svazy – je to historicky nejstarší forma kooperace vznikající především v potravinářském průmyslu, iniciována ze strany maloobchodu
- Franchisingové řetězce – dodavatel systému na základě dlouhodobého smluvně uzavřeného vztahu poskytuje samostatnému partnerovi za úhradu právo nabízet zboží a služby za použití názvu firmy, značky zboží, vybavení prodejny, ochranná práva, technické i provozní zkušenosti dodavatele systému apod. Nejznámějším zástupcem franchisingu je McDonald's.
- Dobrovolné řetězce – smluvní systém mezi velkoobchodem a maloobchodem, kdy maloobchod je zavázán k odběru zboží a na oplátku za to má výhodný systém benefitů. Obvykle vzniká iniciativa ze strany velkoobchodu.

**Horizontální kooperace** – spolupráce obchodních firem ve stejné úrovni logistického pohybu zboží v určité lokalitě s cílem zvýšit přitažlivost prodejního místa a snížit náklady. [3] Jinými slovy docílit vyšší efektivity za co nejmenší výdaje.



Formy horizontální kooperace [5]:

- Regionální nákupní střediska – soubory objektů vytvořené a určené k obchodní činnosti, průvodních služeb, obvykle umístěné v blízkosti centra města
- Společný obchodní dům – spojení několika firem k provozování. Každý obchodník provozuje svoji část na vlastní náklady.
- Spolupráce obchodníků – organizovaná spolupráce v určité lokalitě.

### 1.2.2 Mezinárodní strategie

Strategie je souhrn aktivit zahrnující výzkum tržních podmínek, přání a potřeb zákazníka, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálního, politického, legislativního prostředí i zhodnocení disponibilních zdrojů. Na základě těchto zjištěných informací zjistíme příležitosti i hrozby pro podnik a dokážeme formulovat dlouhodobé záměry pro fungování organizace.[7] Je to tedy nikdy nekončící proces. V rámci retailing můžeme rozlišit tři hlavní mezinárodní strategie.

- a) **Multinacionální strategie** – obchodní firma, která při rozšiřování aktivit do cizí země naprosto přizpůsobuje sortiment, služby i celou tvář firmy pro místní podmínky. Je to velmi nákladná strategie, protože v tomto případě se nedají uplatnit objemové náklady a nelze spoléhat na kooperaci se zahraničními pobočkami. Tento typ strategie je výhodný při vstupu na trh, ale udržení cenové hladiny a propagace vlastní originality je velmi těžká.
- b) **Globální strategie** – podnik, který důsledně uplatňuje své vlastní domácí koncepce a identicky je převádí do zahraničí. Získává tím nízké náklady – hromadný nákup, společná reklama, jednotné know-how apod. Podnik uplatňující globální strategii ignoruje specifika jednotlivých zemí i místní rozdíly. Aplikace této strategie si může dovolit finančně úspěšná firma s jasnou, silnou a osvědčenou filozofií. Příkladem této firmy může být například IKEA.
- c) **Transnacionální strategie** – Tato strategie respektuje zásadní zvláštnosti národních trhů a lokálních podmínek a dokáže využít celosvětových poznatků i znalostí. Za firmu s transnacionální strategií můžeme označit CA. Tento řetězec má jednotné logo, prodává dětské, mužské i ženské oblečení, ale typ jednotlivých kousků přizpůsobuje dané Zemi, náboženskému vyznání, preferující velikosti, podnebí apod. [3]

### 1.2.3 Globalizace

Globalizace je velmi široký a skloňovaný pojem. První, kdo poprvé vyslovil slovo globalizace, byl americký ekonom Theodore Levitt, který v článku Harvard Business Review v roce 1983 definoval termín jako změny v sociálním chování a technologiích, které umožňují firmám prodávat stejné výrobky po celém světě. Pan Norberg vymezil globalizaci jako proces, v němž lidé, informace, obchod, investice, demokraci a tržní ekonomika stále častěji překračují hranice mezi jednotlivými státy. [8] Avšak globalizace obchodu si můžeme představit jako tři roviny: **zákazník – obchod – výroba**.

**Výroba** byla ještě před rokem 1989 dominantní. Co zvládla výroba vyrobit, to se prodávalo v jednotlivých obchodech, pokud výroba nestíhala, tak zákazník musel počkat. Dnes výroba působí na obchod poskytováním výhodných nabídek velkým firmám. Shání pro své produkty velké odběratele. Snaží se uplatnit logistické systémy ve výrobě, navázat úzkou spolupráci s obchodem a velmi často si buduje vlastní distribuční síť. Také vynakládá velké prostředky na ovlivnění zákazníka pomocí reklamy na své produkty.

**Obchod** působí na výrobu ohledně způsobu dodávky nebo cen zboží. V současnosti je běžné, že si řetězec určí cenu výrobku a výroba přizpůsobuje kvalitu právě ceně. Zcela běžně mají velké řetězce nasmlouvanou výrobu po celém světě, neomezují se na výrobce v konkrétní zemi. Zákazníka se snaží obchod zaujmout především sortimentem a marketingem, případně zaváděním vlastního druhu značky, věrnostními kartičkami a dalšími systémy, kterými se snaží vybudovat loajalitu zákazníka.

**Zákazník** má v dnešní době naprosto dominantní postavení. Český zákazník není loajální značce a bohužel náš trh řídí stále cena. Zákazník tedy nejprve přemítá o ceně a teprve potom o dalších bodech. Za posledních 5 let se událo mnoho věcí a s moderním komplexním celistvým přístupem ke člověku a jeho zdraví si začínají lidé všimnout i dalších aspektů – značky, kvality apod., ale stále je cena upřednostňována ve velkém. Zákazník se často rozhoduje dle komplexnosti nákupu, možnosti výběru, otevírací doba, možnost vrátit zboží, požaduje bezhotovostní platby apod. Čím dál více se projevuje potřeba uspořít čas v obchodě a zákazníci dávají přednost logicky uspořádaným a dobře označeným prodejnám. Bohužel prodejci ještě nedospěli k takovému kroku a snaží se co nejvíce maximalizovat čas na prodejně a docílit toho, aby každý nákupčí prošel co nejdelší obchodní úsek. [3]

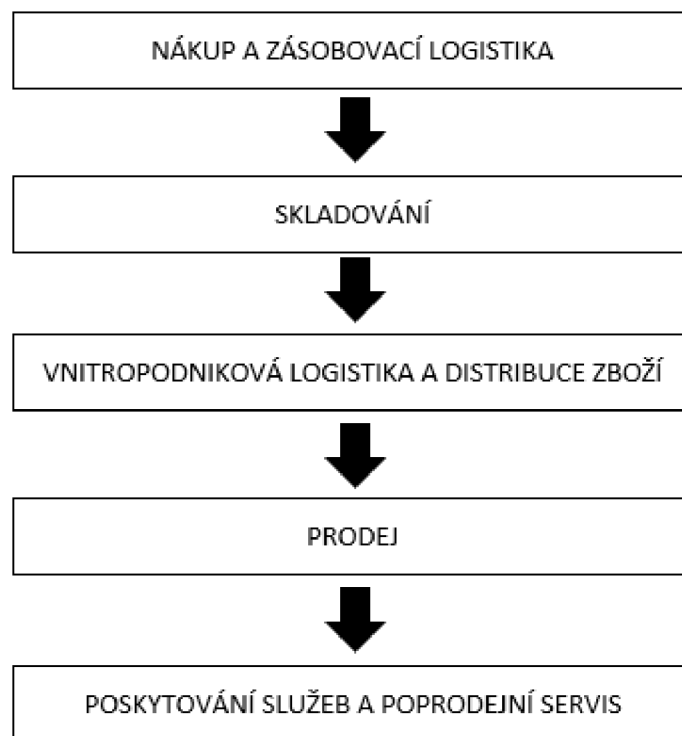
## 2 Řízení a organizace retailingu

Převážně využívaný a v praxi odzkoušený efektivní způsob, jak organizačně vést větší firmu, je tzv. **procesní způsob**. Důležité je najít nejvhodnější způsob vnitřní dělby práce, specializovat pracovníky a řídit činnosti tak, abychom dosahovali výsledků a postupně naplňovali stanovený cíl. Lze toho dosáhnout pomocí těchto bodů:

### a) Vymezit si proces činnosti, který má podnik naplňovat – účel, smysl, existence

Proces je soubor logicky propojených úkolů, pomocí kterých dosáhneme výsledku. Máme dva typy:

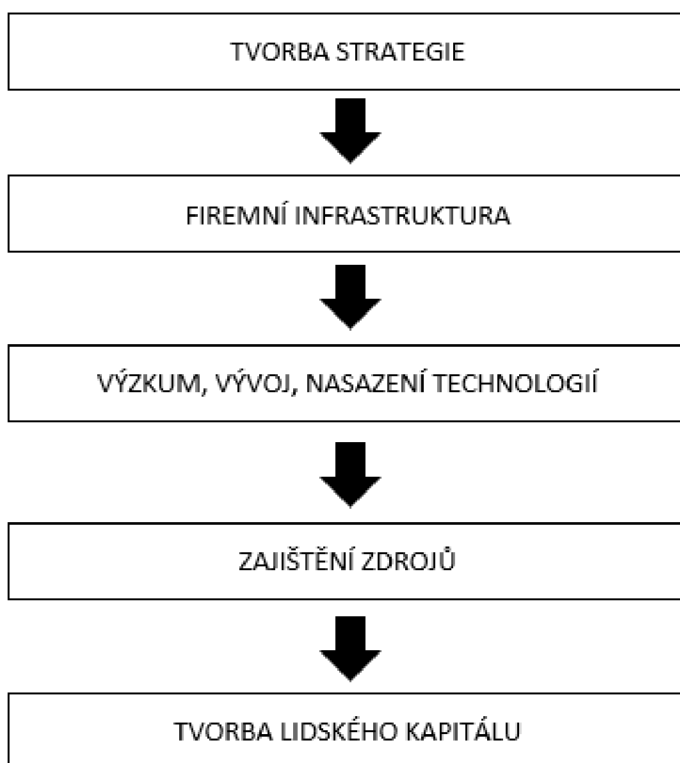
#### Primární proces



Obr. 2.1 Primární procesy

Zdroj: vlastní zpracování podle [3]

### Sekundární proces:



Obr. 2.2 Sekundární procesy

Zdroj: vlastní zpracování podle [3]

#### b) Rozdělit úkoly a činnosti mezi členy distribučního kanálu

Jestliže podnik vykonává všechny primární a sekundární procesy a jim odpovídající skupiny činností, hovoříme o tzv. **plném podniku**. [9] Činnost by měl realizovat plně kompetentní a erudovaný člověk nebo specializovaná firma. Velká retailingová společnost si sama vykonává pouze služby, které přinášejí vysokou přidanou hodnotu, například nákup a tvorba sortimentu. Případně si tvoří obchodní know-how, zabývá se systémem na budování loajality zákazníků, koordinuje personální politiku apod. Činnosti, pro které se nevyplatí vytvářet v rámci firmy novou strukturu interních pracovníků, nakupuje pomocí **outsourcingu**. Tím vzniká **dutý podnik**. V dnešní době se outsourcingu využívá čím dál tím více – nejen v retailingu. Outsourcing je orientací na hlavní aktivity firmy a přesun ostatních činností na třetí partner. [10]

### c) **Seskupit činnosti do pracovních míst a jejich klasifikace**

Pokud máme stanovené vykonávající funkce a činnosti, tak je sjednotíme do profesí a tím vytvoříme pracovní místa. Je třeba úkoly rozdělit dle jednotlivých specializací a tím si ušetřit čas se zaškolováním pracovníků a máme větší jistotu, že zaměstnanec zvládne okruh úkolů z jednoho oboru. Není efektivní slučovat více oborů pod jednu osobu. Každé pracovní místo by mělo obsahovat: Název pracovního místa, poslání, výčet podřízených i nadřízených pozic, povinnosti a odpovědnost, případně členství v různých komisích a orgánech. Pracovní místa můžeme rozdělovat dle těchto kategorií:

- **Funkcionální** – odborný obsah činnosti např.: nákup, prodej, logistika, personální řízení apod.
- **Produktová** – různé výrobky vyžadují různé zkušenosti zaměstnance, např.: mléčné výrobky, ovoce, textil, nábytek, domácí potřeby apod.
- **Geografická** – každá prodejna leží v jiné oblasti s jinými místními podmínkami, najímaná osoba z místních poměrů se dokáže lépe adaptovat a nastavit přijatelné podmínky pro zákazníky z blízkého okolí

### d) **Specifikace způsobu koordinace a integrace procesů a činností**

Nemůžeme rozdělovat retailingovou firmu na vnitřní samostatné oběhy. Potřebujeme, aby jednotlivá centra mezi sebou spolupracovala a vytvářela tak smysluplný ziskový celek. Retailingová firma potřebuje uspokojit zákazníky, dodavatele i zaměstnance.

## 2.1 Typy formátu v retailingu



Obr. 2.3 Typy formátu v retailingu

Zdroj: vlastní zpracování podle [3]

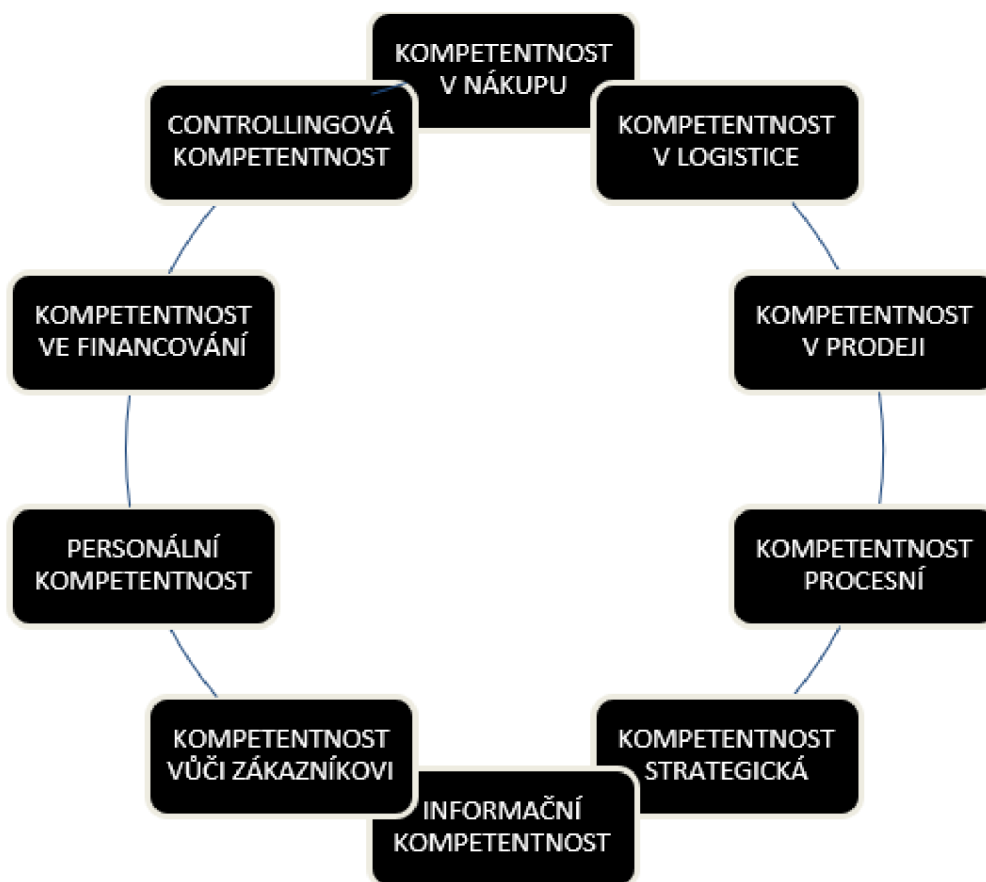
Mezi **retailingové řetězce** patří Kaufland, Albert, Billa, Tesco apod. Společným znakem není jenom prodej převážně potravin, ale i centrální management. Mají centrální skladování, distribuci, marketing, cenovou politiku, design budov, produkty, služby zákazníkům apod. Vše se řídí pomocí rozsáhlého informačního systému a vzhledem k počtu prodejen a opravdu velké ploše na které značka operuje, je nemožný osobní kontakt se všemi zaměstnanci. Velký důraz se klade na oblastní a regionální manažery mající na starosti přenos informací mezi vedením a prodejními jednotkami. Retailer vlastníci několik řetězců se nazývá **diverzifikovaný retailer**. Diverzifikovaní retaileři představují konglomeráty, které fungují pod centrálním vlastnictvím, ale podnikají ve více oborech. Mezi tyto retailery můžeme zařadit například SCHWARTZ, AHOLD, či REWE group. Je důležité, aby byly dobře koordinovány vzájemné konkurenční podniky i expanze jednotlivých řetězců. Obvykle je to společnost vlastníci podniky napříč obory, a to jí dodává stabilitu i v horších obdobích různých segmentů. Je důležité, aby vedení jednotlivých firem vhodně posoudilo obchodní koncept a aplikovalo jej tak, aby se daný podnik přizpůsobil lokalitě a podmínkám, ale i nadále plnil poslání společnosti, neporušoval identitu firmy a zachoval řízení i chování v souladu s politikou diverzifikovaného retailera. [3]

## **2.2 Konkurenceschopnost**

Strategie je důležitým článkem správného byznysu. Je však nutné podotknout, že úspěšnou strategií dokáže úspěšná firma s dostatečným kapitálem okopírovat díky technickým možnostem v rekordním čase. Proto s výbornou strategií dnes už nezískáte konkurenční výhodu, ale spíše dorovnáte konkurenční nevýhodu. Gloshal konstatoval, že už neplatí staré pilíře – strategie, struktura, systémy, ale nahradily je nové – účel, procesy, lidé. [11]

### **2.2.1 Kompetentnost**

Konkurenceschopnost je postavena na dlouhodobé a přesvědčivé kompetentnosti. Kompetentnost je schopnost udržovat výkonné dané oblasti.



Obr. 2.4 Kompetentnost dle Rudolpha

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

### 2.2.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku. Pracovníci jsou tedy klíčovým faktorem konkurenceschopnosti firmy. Je nutné naplnit potřeby a požadavky zákazníků, pracovníků a firmy. Často se však stává, že jsou požadavky protichůdné a musíme hledat kompromis. [13]

Faktory lidských zdrojů v reatilingu:

- **Provozní personál tvoří image firmy** – obsluha zákazníků, prodavač, pokladní, poskytuje informace, vyřizuje reklamace, zabezpečuje služby apod. Je proto



důležité zaměstnávat lidi, kteří ovládají komunikaci a mají příjemné vystupování. **Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba** – pracovní doba se řídí nerovnoměrné návštěvnosti prodejny. Nejvyšší vytiženost nastává, když většině obyvatel skončí pracovní doba. Proto není možné mít pružnou pracovní dobu dle přání zaměstnance.

- **Vysoký podíl nekvalifikovaných pracovníků** – retailing není zrovna lákavé pracovní prostředí pro zaměstnance. Práce v obchodě je brána jako pozice „pro každého“ a to souvisí s velkým množstvím nekvalifikovaných málo motivovaných lidí střídajících se mezi retailery.
- **Vysoký podíl žen** – v provozním personálu převažují významně především ženy, což je spojeno i s nízkou průměrnou mzdou. V poslední době se objevují v obchodech i muži, ale stále tomuto oboru dominují ženy.

**Nízká průměrná mzda provozních pracovníků** – mzdy se v obchodech postupně zvyšují, ale stále jsou nižší oproti ostatním odvětvím. Příkladem může být Lidl, který aplikoval dlouhodobě výhodnou strategii opírající se o vyšší finanční motivaci. Zájem o práci v jeho řetězci převyšuje poptávku a může si pracovníky vybírat, tím pádem dosáhne vyšší kvalifikace, menší fluktuaci a především loajalitu firmě u svých zaměstnanců. Z dlouhodobého pohledu je to velmi výhodná strategie. [3]

## 2.3 Nákupní prostředí

Důležitou roli pro zákazníky hraje nákupní prostředí. Z příjemného prostředí je i příjemně naladěn zákazník a dokáže setrvat u regálů delší čas a tím se zvyšuje pravděpodobnost, že si produkt koupí. Nákupní atmosféru tvoří kvantitativní i kvalitativní vlivy, které působí na smysly a vnímáme je z pohledu zákazníka jako prožitek. Nákupní atmosféru můžeme vyjádřit jako stimul – emoce – reakce. Pokud dáme zákazníkovi vhodný stimul, přichází kladná emoce a poté i vytoužená kladná reakce ukončená pozitivem z nákupu. Aby se zákazník rád vracel musíme mu připravit příjemné prostředí plné vhodných stimulů. [3]

## 2.4 Design prodejny

Hlavním cílem je vytvořit podmínky pro efektivní pohyb prodejní jednotkou a ideální podmínky pro nákup zákazníka. Design prodejny se dělí na vnitřní a venkovní design. [3]

### 2.4.1 Venkovní design

Hlavním cílem venkovního designu je nalákat zákazníka ke vstupu do prodejní jednotky. Docílíme toho kladným působením na vnější stimuly.

**Architektura** působí na stimuly už z velké vzdálenosti a pomocí architektury můžeme zdůraznit prodávající sortiment, původ produktů a zákazník dokáže pouhým pohledem odhadnout velikost prodejní plochy. Architekturu musí retailer vždy přizpůsobovat zástavbě a osídlení.

**Vstupním prostorem** je myšleno vstup do prodejní jednotky. Snahou každého obchodníka by měl být co nejjednodušší a nejpříjemnější vstup do prodejny. Ideální způsob je, že zákazník nemusí překonávat žádné překážky, tudíž je vstup bez schodů, zatočených chodeb, vyvýšených ploch apod. Vstup by měl být dostatečně široký.

**Výkladní skříně** mají maximální moc působení na naše stimuly. Ne nadarmo se jim říká menu prodejní jednotky. Výkladní skříň totiž dokáže na zákazníka působit 24 hodin denně 7 dní v týdnu – není podřízena otevírací době jednotlivých prodejen. Cílem výkladní skříně je klasifikovat prodejní sortiment a přilákat zákazníka do obchodu. Proto obvykle obchodník vystavuje reprezentativní zboží nejvyšší jakosti. Moderním prvkem výloh jsou speciální aranžmá dle ročního období nebo blížících se speciálních společenských událostí. Nejčastější dilema retailera je jaké zboží do výkladu vybrat a jak jej ve výkladní skříni co nejučinněji umístit. Existuje několik zásad vystavovaného zboží:

- Příbuzné zboží by mělo být prezentováno společně
- Zboží velkých rozměrů a vysoké zboží se umísťuje po stranách výkladní skříně
- Výkladní skříň by neměla být příliš hluboká
- Zákazníka upoutává pohyb ve výloze
- Výloha by neměla působit přeplněně
- Veškeré prvky musí být čisté, upravené a vhodně seřazené
- Je dobré využít efektivních světelných efektů

**Nápisy** jsou pro supermarkety mnohem typičtější než výlohy. Nápisy identifikují KDO prodává, CO se prodává a měl by být umístěn zřetelný nápis informující zákazníky o otevírací době a nezbytných náležitostech – adresa, majitel apod.

**Parkovací plochy** nepůsobí jako zrakový stimul, ale dopřávají zákazníkům určitý druh komfortu a zbavují je starostí ve velkých městech s parkováním. Parkoviště by mělo být přístupné, dostatečně velké a bezplatné. Pro zákazníky je rozhodující krátká vzdálenost od prodejní jednotky přes nákupní vozíky až k jejich osobnímu vozu. [3]

#### 2.4.2 Vnitřní design

Vnitřní design působí na zákazníky pomocí technických řešení interiéru. Je důležité vše přizpůsobit s maximálním ohledem na zákazníka.

**Použitý materiál** ovlivňuje subjektivní pocit zákazníka. Použitým materiálem je myšleno stropní i podlahové obklady. Vše musí působit čistým vzdušným dojmem.

**Obchodní zařízení** je neodmyslitelná část podílející se na nákupní atmosféře. Mezi obchodní zařízení zařazujeme vozíky, pokladny, váhy i automaty. Je třeba myslet nejen na vzhled daných věcí, ale důležitým faktorem je kvalita i kvantita. Je nemyslitelné, aby nám během provozní doby nefungovaly 3 váhy na ovoce a zeleninu ze 4.

**Osvětlení** hraje velkou roli na výběr produktů. V obchodních jednotkách se řeší osvětlení regálů, pultů, zboží, nápisů i například pokladen. Je důležité, aby barva osvětlení korespondovala s celkovým dojmem interiéru. Kritéria pro osvětlení jsou:

- Intenzita
- Rovnoměrnost
- Stínivost
- Oslnění

U osvětlení vložených v regálech je důležité, aby pozornost zákazníka získal osvětlený produkt, nikoliv světelný zdroj.

Barevné řešení ovlivňuje náladu a chování zákazníka. Teplé barvy jsou doporučené pro výlohy a vchody. Pro každý sortiment se doporučuje zvolení jiného osvětlení. Například syté světlo zbarvené do růžova je typické pro maso. Avšak pro mléčné výrobky je typickým osvětlením žlutá led zářivka.

Hudební kulisa dokáže vyvolat v zákazníkovi rozdílné pocity. Člověk je obklopen zvuky všude. Kvůli koncentraci lidí na relativně menším prostoru se doporučuje hudební kulisa pro zakrytí neřádných zvuků padajícího zboží apod. Je dokázané, že hudba v obchodech řídí tempo nakupování každé osoby. Pokud hraje hudba v pomalejším rytmu, tak zákazníci se pohybují po prodejní jednotce sníženým tempem a vzniká větší pravděpodobnost, že si stihnou prohlédnout více sortimentu a více toho nakoupí. Hudební kulisu můžeme podpořit i určitý druh sortimentu – například dětskou hudbou podpoříme prodej hraček. [3]

## 2.5 Dispoziční řešení

Dispozici můžeme definovat jako prostorové uspořádání v místnosti. V maloobchodě rozlišujeme několik typů dispozičního řešení. První řešení se nazývá **pravidelné**. Je charakteristické pro uzavřené samoobsluhy, kde jsou regály uspořádané rovnoběžně s boční stěnou. Dokážeme tímto uspořádáním vést pohyb zákazníka, který musí obejít a prohlédnout si celý sortiment. Tento typ je výhodný pro prodejce, avšak velmi omezující pro zákazníka. Dnešnímu modernímu zákazníkovi v takovém prostředí chybí možnost volby a procházením se po prodejně má pocit ztráty času. Druhým řešením je **volný pohyb**, který je přijímán ze strany zákazníka velmi pozitivně. Zákazník může procházet celou nabídku prodejní místnosti, jak si zamane. Takové uspořádání je typické pro oděvní zboží. Třetím typem je **polouzavřený prodejní úsek**. Prodej jednotlivých sortimentních skupin je uspořádaný do samostatných uzavřených prodejních úseků, které mají například odlišné barevné řešení, design, formu prodeje apod. Tento typ můžeme vidět v obchodním centru Kotva v Praze. Mezi standardní obslužné prodejny zařazujeme **pultový prodej**, kdy pulty jsou u stěny místnosti a zákazník prochází podél pultu. U supermarketů je nejčastěji zvolená kombinace nuceného pohybu zákazníka s volným pohybem. Záleží už na retailerovi, která část bude převládat. [3]

## 2.6 Prezentace zboží

Cílem prezentace zboží je co nejúčinněji představit zboží zákazníkovi, upoutat jeho pozornost k výrobku a vzbudit zájem o jeho nákup. **Prezentace** má svoji techniku, která může být vertikální, horizontální, otevřená, tematická, nebo se může jednat o prezentaci životního stylu, příbuzného zboží, či prezentaci v blocích.

- Vertikální – zboží stejného druhu je vystavováno v úrovních pod sebou a šířka nabídky je dána horizontálně vedle sebe. Tento způsob je tedy členěný na úrovně. Využívá se především u jednotek s větší hloubkou sortimentu.
- Horizontální – vhodná pro jednotky s nedostatkem prostoru. Vystavuje zboží stejného druhu vedle sebe, tedy horizontálně, kdežto nabídku člení na více úrovní.
- Otevřená – Tato prezentace předpokládá aktivnost zákazníka a je možnost si dané zboží vyzkoušet a nějakým způsobem s ním pracovat. Takovou nabídku využívá například Apple ve svých prodejnách
- Tematická – Prezentace různých druhů zboží pod jedním širokým tématem. Například sportovní potřeby, nebo Velikonoce.
- Životní styl – Používá se pro prezentaci různých druhů zboží, který sdružuje zákazníky s jednou charakteristickou vlastností. Může to být například móda pro těhotné nebo bezpečkové výrobky.
- Příbuzné zboží – tato prezentace využívá myšlenkových orientací zákazníků. Například při nákupu nábytku jsou vedle bytové doplňky. Tato prezentace je vhodná pro impulzivní nákupy.
- V blocích – Tato prezentace se využívá při novém unikátním zboží za speciální cenu. Je náročná na prodejní prostor a značí se samostatně stojícím blokem výrobků daleko od ostatních.

Umístění výrobku na prodejní ploše ovlivňuje jeho prodejnost. Záleží na frekventovanosti daného místa a také je důležité umístění v zorném poli očí. Nejtatraktivnější zóna je 110 až 160 cm od podlahy. Od podlahy až po konec našich konečků prstů při volně svěšených rukou mluvíme o dolní zóně. Nad 160 cm už je to horní zóna.

Vše ovlivňuje zákazník. I když máme různorodé zákazníky – věkově, etnicky, vzděláním apod., tak významný podíl zákazníků má určité charakteristické rysy podobné. Těmito rysy jsou:

- Pohybují se v obchodě převážně vpravo
- Chodí proti směru hodinových ručiček
- Mají svůj rytmus pohybu – při příchodu rychlý, potom jejich tempo zvolní a u konce nákupu opět tempo zvýší
- Vyhýbají se obrácení zpět
- Nechodí do rohů místnosti

- Orientují se spíše napravo
- Vyhledávají poschodí tím méně, čím dále se vzdalují od vchodu (platí nahoru i dolů)

Z chování zákazníků můžeme tedy prodejnu rozdělit na silně frekventované a slabě frekventované zóny. [14]

## **2.7 Řízení pohybu zboží**

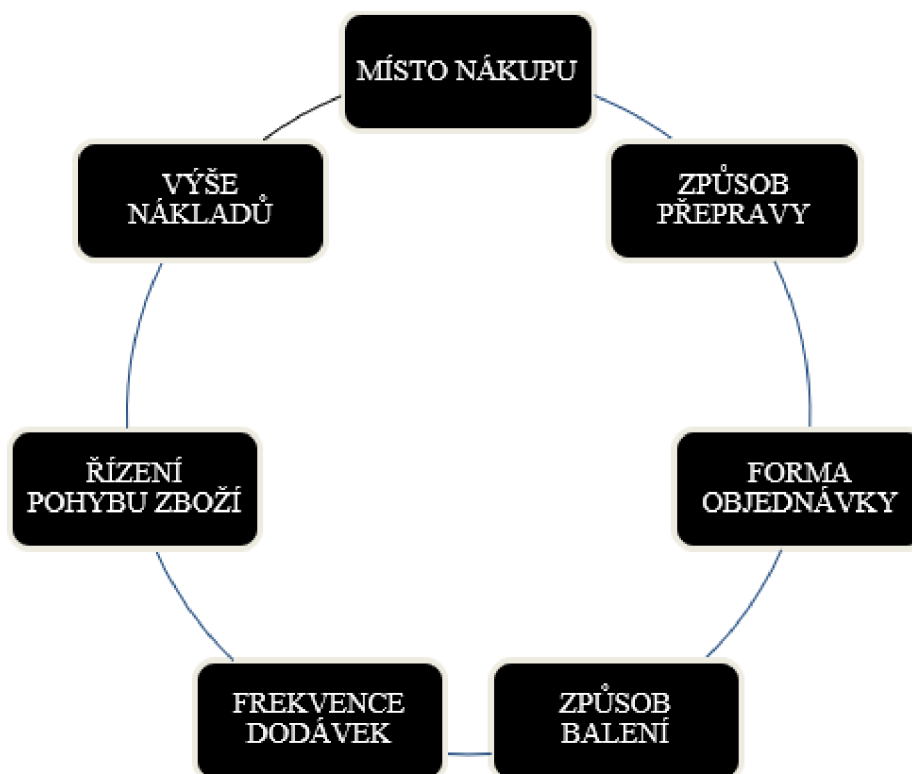
Řízení pohybu zboží je složitá logistická operace. K pojmu logistika existuje mnoho definic. Stručně lze říct, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím finančním tokem. [15]

### **2.7.1 Obchodní logistika**

Předmětem logistiky je organizace toků tak, aby byly ve správném čase na správném místě s efektivním vynaložením nákladů. Každý produkt má dlouhou cestu. Naším cílem je mít výrobek vždy ve správný čas, na správném místě, ve správném množství a kvalitě, aby byl zákazník spokojen. V tomto procesu musí být všechny náklady efektivně vynaloženy, aby nám nestoupala konečná cena. Každá sebemenší chyba v kterémkoliv článku toho řetězce může vést ke katastrofě na konci obchodu pro všechny zúčastněné. Pojem obchodní logistika zahrnuje tok zboží, který končí u spotřebitele – nákup, skladování, rozvoz, prodej zboží apod. Obchodní logistika je vědní a pragmatická disciplína zabývající se plánováním, řízením a realizací toku zboží a informací tak, aby správná komodita byla ve správný čas na správném místě s co nejnižšími náklady. [5]

### **2.7.2 Logistika nákupu**

Logistika v nákupu řeší tyto témata:



Obr. 2.5 Logistika nákupu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [3]

Je stěžejní si určit spolehlivého dodavatele se kterým budeme spokojeni. Ten pravý dodavatel pro náš byznys bude splňovat souhrn dodavatelských služeb. Do souhrnu dodavatelských služeb patří:

- **Dodací lhůta** – doba od zadání objednávky až po vyzvednutí odběratelem. Velkou proměnnou v dodací lhůtě hraje fakt, jestli má dodavatel zboží na skladě, nebo ho musí vyrobit.
- **Dodací spolehlivost** – je důležité mít dodavatele, který naši objednávku doručí v předem domluveném termínu bez obtíží a ve stavu, jakým jsme si objednali. Pokud by dodavatel tak nečinil, mohli by nám vznikat další náklady kvůli jeho prodlení.
- **Dodací flexibilita** – schopnost reagovat na požadavky a přání, například množství, časové předání výrobků, způsob předání, balení zboží, reklamace apod.
- **Dodací kvalita** – dodací přesnost i za výjimečných situacích

Logistika nákupu se liší dle firmy. Jiné procesy probíhají u nákupu maloobchodu a jiné zase u velkoobchodu. Velkoobchodem se myslí samostatný velkoobchodní podnik, který má centrální nebo regionální sklady. Logistické požadavky na nákup velkoobchodu jsou následující:

- **Určení kvality zboží** – již v přípravě nákupu je třeba se dohodnout o průběžném ověřování kvality dodaného zboží
- **Dodací lhůta**
- Bezprostřední dodávka – nejčastěji využívaná u velkoobchodu, po obdržení objednávky je doručení běžně do 16 – 24 hodin.
- Termínovaná dodávka – například po ukončení sklizně (víno)
- Fixní dodávka – stanovíme si s dodavatelem přesně den i hodinu dodávky, pokud se jedná o velkou dodávku, můžeme si ji rozdělit na jednotlivé části
- **Místo plnění** – stanovený bod, od kterého už za zboží přebírá zodpovědnost odběratel (sklad, rampa odběratele, rampa dodavatele)
- **Provozně logistické podmínky** – označení zboží, označení obalů, velikost balení, přepravní prostředek, reklamace, doklady apod.
- **Cenové podmínky** – máme základní cenu za produkt a k tomu se buď připočítává nebo odečítá cena dle množství odběru, dle způsobu placení, dle dodržení splatnosti apod.
- **Platební podmínky** – obvykle se vystavuje faktura se splatností pár dní po dodání objednávky [3]

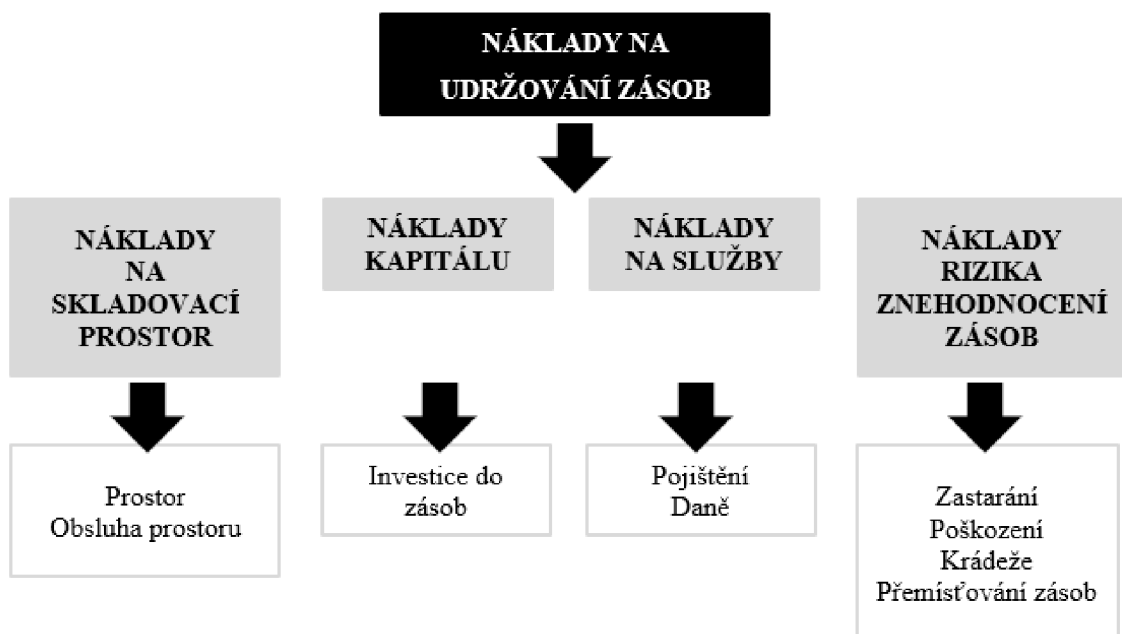
### 2.7.3 Sortiment

Sortiment je ucelený soubor výrobků, případně výkonů a služeb. Retailing se zaměřuje na spotřební zboží. Změny v sortimentu jsou většinou vývojové nebo sezónní. Vývojová změna je spojena s inovacemi a změnou potřeby zákazníků. Sezónní změna nastává obvykle během roku s ohledem například na sezónní potraviny vypěstované dle podnebí České republiky. Sortiment se dělí na potraviny a nepotraviny. Retaileři si také často zboží rozdělují dle trvanlivosti a náročnosti na skladování – suchý sortiment (mouka) a čerstvý sortiment (zelenina, ovoce). Stejně jako v jiných odvětvích i v potravinovém průmyslu se používá celosvětově standardizovaný systém pro identifikaci – **kód EAN** (European Article Numbering). [15]



## 2.7.4 Zásoby a jejich řízení

Zásoby vznikají v důsledku časového a prostorového nesouladu mezi vznikem požadavku dané položky a disponibilitou této položky. Zjednodušeně řečeno, dodavatel nemůže vykrýt objednávky bez časového zpoždění a bez dodatečných nákladů přesně v okamžiku vzniku potřeby daného zboží, materiálu, polotovaru či výrobku. Důvodem, proč potřebujeme zásoby v retailingu je vyrovnání nabídky a poptávky v konkrétní den či hodinu. Zásoba je množství zboží ve skladu. Zásoby jsou náročné na prostor, peníze i obsluhu. V moderním pojetí už si supermarkety nevytvářejí extra velké zásoby, protože na jednotlivých prodejnách nemají velké sklady. Efektivnější plánování zásob může zamezit zbytečnému přesouvání zboží mezi jednotlivými sklady a tím zbytečné ztráty. [16]



Obr. 2.6 Náklady na udržování zásob

Zdroj: Vlastní zpracování podle [17]

Důležité pojmy v oblasti řízení zásob jsou tyto **řídící hladiny zásob**:

- **Zásoba maximální** ( $Z_{max}$ ) – maximální velikost zásoby dosažená v okamžiku dodávky
- **Zásoba minimální** ( $Z_{min}$ ) - minimální velikost zásoby, kdy pod touto úrovní zásob dochází k přerušení zásobovacího toku, jedná se tedy o zásobu rovnou nule

- **Zásoba pojistná (Zpoj)** – zásoba, která se vytváří pro možnost vzniku rizika kolísání dodávek a jejich výše a poptávkou
  - **Objednací zásoby (Zobj)** – zásoba v takové výši, při které je nutno vystavit objednávku, aby dodávka přišla v okamžiku dosažení minimální velikosti zásoby.
- [16]

Pro hodnocení zásob se běžně ve velkoobchodech využívají průměrné celkové zásoby a jejich srovnání se skutečností i odvozené relativní charakteristiky obratu zásob

**Doba obratu zásob (d)** – za jakou dobu (dny) firma průměrně prodá své zásoby.

$$d = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 365}$$

**Počet obrátek (o)** – kolikrát je během roku každá položka zásob prodána a znovu uskladněna. (18)

$$o = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### 2.7.5 Závislá a nezávislá poptávka

Závislou poptávku je možné odvodit z poptávky po jiném zboží. U velkoobchodu se převážně využívá nezávislá poptávka. Tato poptávka vzniká libovolně a nemá vztah k poptávce po jiných druzích výrobků. Je to například poptávka zákazníků po zboží v obchodním domě. Výše této poptávky může být pouze predikována a nelze ji stanovit se 100% jistotou. Nazývá se také poptávka stochastická. (19). U stochastické poptávky máme 4 základní objednací systémy, které stanovujeme podle následující tabulky:

Tab. 2.1 Stochastické objednacích systémy

	pevné objednacích množství (Q)	proměnné objednacích množství (S)
objednávání v proměnných okamžicích (B)	<b>system B, Q</b>	<b>system B, S</b>
objednávání v pevných okamžicích (s)	<b>system s, Q</b>	<b>system s, S</b>

Zdroj: [19]

**System B, Q** – je vhodný v případě, že se jedná o pravidelný odběr a položky mají velkou odbytovou hodnotu. Doobjednáváme ihned pokud dosáhneme objednacích úrovně B.

**System B, S** – objednáme různá množství, když poslední prodej dosáhl úrovně B

**System s, Q** – pevný okamžik objednávání v kombinaci s pevným množstvím produktů. Například můžeme objednávat každé druhé pondělí v měsíci.

**System s, S** – objednáme pravidelně v pevný okamžik, ale měním množství objednaných produktů. [19]

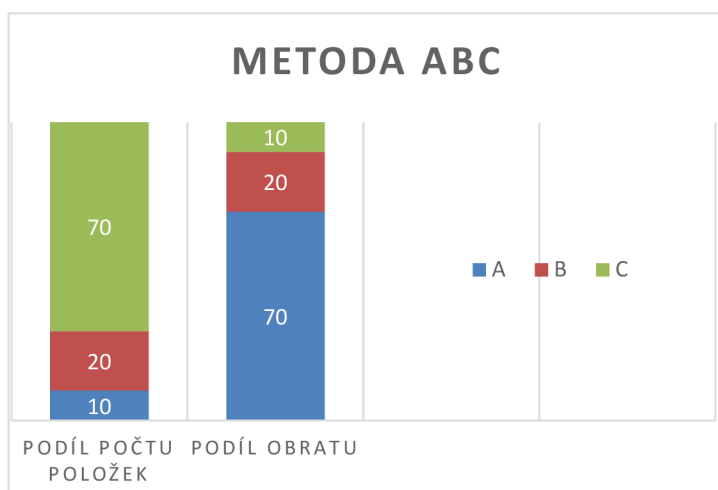
### 2.7.6 Metoda ABC

Metoda ABC je založena na Paretově pravidle 80 : 20, kdy 80% jevů ovlivňuje 20% nejdůležitějších možných příčin. Vychází ze složitosti a zdlouhavosti fokusování se na všechny druhy zásob stejně. Dle metody ABC si zásoby rozdělíme do několika kategorií – nejméně do tří (A, B, C,) a každou skupinu můžeme řídit odlišným způsobem. Umožňuje nám to pro každé seskupení mít různé velikosti objednacích dávek a každou skupinu uchovávat v jiném množství, případně i prostoru.

**Skupina A** – malý počet položek, ale největší podíl příjmů – důležité položky. Této skupině bychom měli věnovat největší pozornost a sledovat úroveň zásob průběžně. Tvoří 60 – 80% obratu.

**Skupina B** – tyto položky se objednávají spíše ve skupinách a tvoří 10 – 20% obratu.

**Skupina C** – tato skupina je počtem druhů zásob nejpočetnější, ale objemem zásob ve finančním vyjádření firmu zatěžuje nejméně. [18]



Graf 2.1 Metoda ABC znázornění

Zdroj: vlastní zpracování podle [15]

### 2.7.7 Metoda XYZ

Metodu ABC můžeme doplnit o metodu XYZ, kde platí:

**X** – položky prodávající se stále stejně a je snadno předpověditelné kolik jich potřebujeme

**Y** – položky s většími odchylkami ve spotřebě

**Z** – položky s nerovnoměrnou spotřebou a s tím spojený vysoký stupeň nejistoty

Po rozčlenění produktů do skupin ABC a XYZ jsme schopni sestavit následující tabulku:

Tab. 2.2 Stochastické objednacích systémy

<b>Míra předpovědi</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
Hodnota nákupu			
A	<b>vysoká</b> vysoká	<b>střední</b> vysoká	<b>nízká</b> vysoká
B	<b>vysoká</b> střední	<b>střední</b> střední	<b>nízká</b> střední
C	<b>vysoká</b> nízká	<b>střední</b> nízká	<b>nízká</b> nízká

Zdroj: Vlastní zpracování podle [18]

Pro jednotlivé složky AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, atd. hledáme vhodný systém řízení zásob.

### **2.7.8 Pohyb zboží maloobchodem**

Pro pohyb zboží maloobchodem platí následující pravidla:

- Přímý průtok zboží provozní jednotkou
- Oddělení cest zboží, pracovníků a zákazníků v čase i prostoru
- Racionální manipulace se zbožím
- Účelná organizace práce
- Nenarušení nákupních podmínek

Je nutné si uvědomit, že náročnost příjmu objednávek a jeho logistické řešení je stejně náročné u maloobchodu i velkoobchodu. Trendem je přemísťování nezbytně nutného množství do maloobchodu. Velká zásoba zboží zůstává připravena ve velkoobchodním skladu. Práci ulehčují manipulační jednotky zjednodušující odběr zboží a umožňující rychlou manipulaci s produkty. Důležité je také správné dispoziční řešení maloobchodu, dostatečná plocha apod. Po převzetí objednávky je třeba zboží rozmístit dle klimatických podmínek a zásad dovoleného sousedství do skladů nebo na prodejní plochu. Při ukládání zboží v maloobchodě musíme dbát na tyto pravidla:

- Zboží ukládáme přehledně a rychle
- Respektujeme fyzické, chemické i biologické vlastnosti zboží
- Používáme rychlou a úspornou manipulaci, vyhýbáme se přechodnému ukládání
- Zboží ukládáme vhodným a doporučeným způsobem – stohování, vrstvení, volné uložení apod.

Po přijmutí je třeba zboží připravit na prodejnu pro co nejkomfortnější užití zákazníkem.

Běžné úkony:

- Porcování, vážení a balení do spotřebitelského balení
- Odstraňování přepravních obalů
- Označování zboží cenovkou
- Konečná prohlídka zboží
- Doplnění zboží na prodejní plochu

Doplňování zboží na prodejní ploše je náročná operace zabírající velké množství času i pracovních sil, proto je důležité dodržovat následující pravidla a předejít tak zbytečným komplikacím:

- Zboží má své vyhrazené místo
- Doplnujeme celé obalové jednotky
- Maximálně využíváme plochu a prostor
- Zboží doplňujeme mimo pracovní dobu případně v době nízké frekvence zákazníků
- Využívat vhodné přepravní prostředky [3]

### 3 Informační systémy

Informační technologie je v roce 2021 neodmyslitelná část jakéhokoliv podniku. IT systémy nám umožňují sbírat i vyhodnocovat data velmi rychlým a efektivním způsobem. Pomáhají nám optimalizovat všechny procesy. Pan Gros a kolektiv v knize Velká kniha logistiky definoval informační systémy takhle: Účinné řízení hmotných toků v logistickém systému není možné bez efektivní funkce informačního systému, jehož hlavním cílem je vytvořit informační prostředí, v němž bude možno účinně plánovat a koordinovat všechny logistické aktivity spojené s řízením hmotných toků v logistickém řetězci a využívat v tomto prostředí dostupné SW produkty pro podporu rozhodování. [18]

#### 3.1 Základní rozdělení

Informační systémy v reatilingu můžeme rozdělit na:

- **Front office procesy** - procesy na obchodní jednotce – pokladní systémy, snímače čárových kódů, snímač platebních karet, váhové systémy, etikovací systémy atd.
- **Back office procesy** – probíhají v zázemí prodejní jednotky a zabezpečují činnosti ovlivňující podmínky prodeje zboží – pohyb zboží, cenové strategie, rozvoz zboží na základě poptávky, hodnotící modely historie prodejnosti, modely budoucího chování zboží atd.

**Head office procesy** – finanční, ekonomické a controlling procesy – nákup materiálu, pronájmy atd. [3]

#### 3.2 Geotracking

Geotrackingem obecně nazýváme metodu, která využívá nějakou formu monitorování pohybu objektů, nejčastěji nakupujících zákazníků, po prodejní ploše. Cílem je zmapovat frekventovaná místa, chování zákazníků a dle toho nastavit nejvhodnější rozmístění produktů a marketingových reklam na prodejně. Geotracking nám napomáhá k odhalování povah a potřeb nákupčích a pokud se tato moderní technologie používá správně, tak často vede k vyššímu obratu jednotlivých produktů. Existuje mnoho způsobů, jak můžeme získat jednotlivá data o pohybu nakupujících po prodejní ploše. [20]

Nejjednodušší, ale rozhodně ne nejefektivnější geotracking je pomocí **pozorování**. Na prodejní ploše umístíme pozorovatele, který zapisuje do tabulek procházející návštěvníky. Obvykle se využívá u nových produktů, nebo nově nainstalovaného marketingového zařízení. Pozorovatel může zapisovat kolik lidí zařízení oslovilo, kolik zákazníků se u něj zastavilo a poté reklamované zboží zakoupilo a koho naopak vyrušilo a obtěžovalo natolik, že odešel pryč. Výhodou fyzického pozorování je přirozené empatické cítění a vyhodnocování pocitů i situace u nákupčích, avšak oproti tomu je obrovská nevýhoda – neschopnost zaznamenat velký počet lidí. Fyzický pozorovatel se jeví jako nenáročná pomoc v malém obchodě, nikoliv ve velkých supermarketech. Další a o dost efektivnější pozorování můžeme realizovat pomocí **průmyslových kamer CCTV**. Pořízené záběry vyhodnocuje software a výzkumník si jen sepíše a vyhodnotí sesbíraná data. Aktivní kamery dokáží sbírat nejen výskyt zákazníků, ale i počet očních kontaktů s produktem, případně dobu zaujetí produktu. Také dokáží určit pohlaví, generaci zákazníka i emoce a aktuální naladění. Pokud je kamera umístěná přímo vedle sledovaného marketingového digisdělení, tak může nabídnout sledovanému obsah dle aktuálního rozpoložení a tím zvyšuje možnost nákupu výrobků. Aktivní kamery informují o frontách na pokladnách, nedostatku vozíků i vytvořených hluchých místech obchodního prostoru. Kamery dokáží sbírat informace o správně rozložené ploše a vzájemné interakci zákazníků s produkty, avšak retaileři potřebují znát potřeby jednotlivých zákazníků. Tento cíl naplní pomocí **RFID čipů**. Jedná se o způsob monitorování pohybu objektů na základě radiofrekvenčních vln s pomocí RFID čipů umístěných na sledovaných objektech a RFID čteček instalovaných v prostoru. Tyto čipy dokáží zaměřit zákazníka na přesnost deseti centimetrů. Dříve se umísťovaly do nákupních vozíků, ale to se nejevilo jako efektivní způsob, protože mnoho zákazníků nechá stát nákupní košík v uličce a pohybuje se bez něj. Proto se začaly data sbírat pomocí věrnostních nákupních karet, které zákazníci nosili u sebe a u poklady jim byla udělena menší či větší sleva. Vzhledem k rychlému pokroku moderních technologií se dnes převážně využívají mobilní aplikace v telefonech. Aplikaci si nainstalujete a v momentě, kdy vejdete na prodejní plochu, tak aplikace odesílá obchodníkovi vaši pozici a pomocí kamer dokáže software spárovat vizualizaci s konkrétní IP adresou na vašem zařízení. Po zaplacení u pokladny a načtení kódu z aplikace software vyhodnotí vaše chování na prodejně, dokáže rozpoznat například: jak dlouho vám nákup trval, co vás zaujalo nejvíce, jaké zboží pravidelně nakupujete, jakou značku upřednostňujete, kolik průměrně utratíte za jednotlivé sortimenty, zda se řídíte cenou nebo kvalitou, kdy jste se nechali strhnout reklamou, zda jste odcházeli uspokojení



a v dobrém rozpoložení apod. Analyzuje a vyhodnocuje vaše obchodní rituály a dokáže vám potom nabídnout slevové kódy na často nakupované produkty. Tím docílí vaší loajality vůči podniku. [20]

### 3.3 Moderní technologie

Doba se vyvíjí velmi rychle a to, co je dnes pro nás novinkou, bude za 5 let pravděpodobně zastaralá věc vnímána jako absolutní technické minimum. Pro retailingovou službu je velmi důležité, aby udržela krok s nastolenými trendy a nejlépe byla technologicky o krok dále než konkurence. K tomu napomáhají různé podniky vyvíjející stále nové a nové moderní technologie. **QR kód** pochází z anglického quick response a znamená to rychlá odezva. Skládá se z několika částí a k načtení uživatel potřebuje pouze aplikaci a kvalitní fotoaparát v chytrém telefonu. Očekává se masivní budoucí využití na všech obalech produktů. QR kód dokáže uchovat a načíst velké množství dat, které mohou sloužit jako informace o ingrediencích, případně nějaké recepty, ankety, výzkumy apod. **Elektronické regálové cenovky** je technologické zařízení, které umožňuje centrálně v řádech minut měnit informace. Retaileri tedy ušetří čas svých pracovníků, sníží náklady na papír a toner, mohou umístit displeje s cenovkami i do mrazících boxů apod. Díky této technologii dokáží měnit ceny i během jednoho dne v návaznosti například na čerstvost produktů, nevyprodané zásoby trvanlivých potravin apod. Elektronická cenovka dokonce funguje obousměrně, tudíž může informovat potencionální zákazníky o nižší ceně za produkt, případně i samotné zaměstnance prodejny, že se očekává větší odbyt a vyšší frekvence doplňování. **Personalizované technologie** se rozvíjí rekordním tempem. Budoucí představou je interaktivní obrazovka, která po načtení aplikace rozpozná zákazníka a dokáže mu navrhnout nákup dle jeho preferencí, potravinových alergií, zvyklostí a aktuálních cenových rozložení. **Chytré regály** jsou aktuálně jeden z experimentů gigantu Amazonu, který do svého kamenného obchodu Amazon Go nainstaloval regály, které poznají na základě identifikace při příchodu do prodejny, který zákazník aktuálně vzal z regálu produkt a automaticky mu ho načtují do virtuálního košíku. Při odchodu se zbožím zákazník projde rámem (podobným jako na letišti) a cena se mu odečte z účtu. Společnost Panasonic neimplementovala chytré zařízení do regálů, ale do jednotlivých **košíků**. Princip zůstává stejný – uživatel vloží zboží do košíku a při opouštění prodejny se mu platba strhává

z účtu. Velkou výhodou jsou nulové fronty u pokladen, malá dotace na pracovníky a prakticky nemožné obejít systém a jakýkoliv produkt ukrást. [20]

## 4 Analýza vybrané společnosti

Pro analýzu logistických procesů jsem si vybrala společnost Kaufland Česká republika v.o.s. V mém okolí se nacházejí tři pobočky této firmy. Já si vybrala pobočku v Brně Králově Poli na ulici Sportovní.



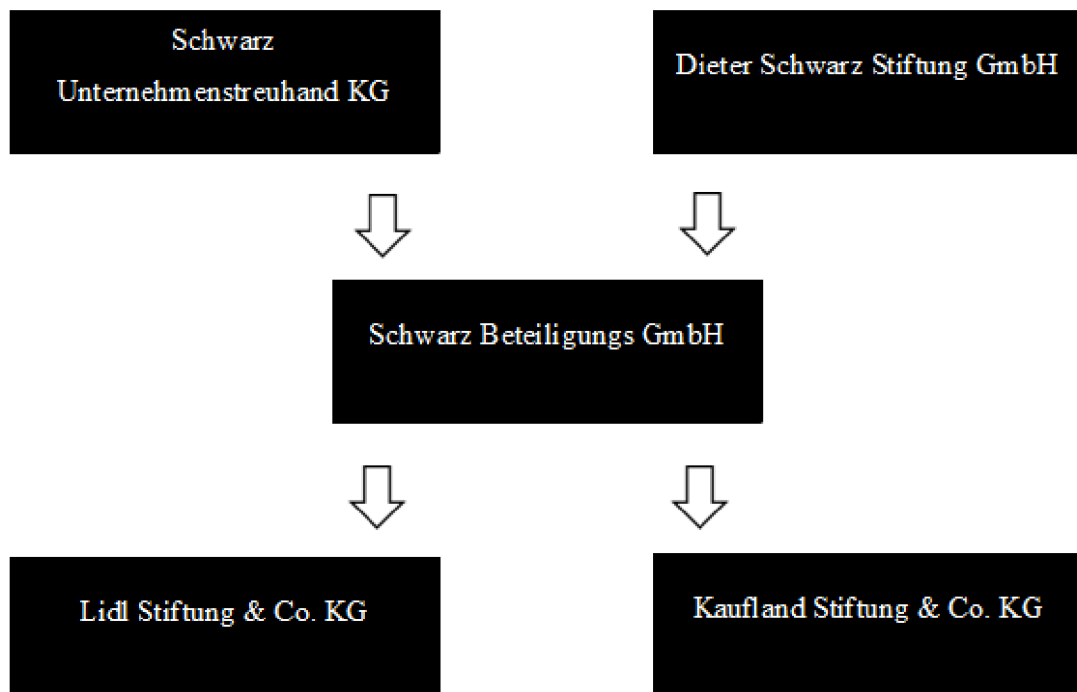
Obr. 4.1 Železniční tratě Plzeňského kraje

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.1 Historie společnosti

Kaufland Česká republika v.o.s. je veřejná obchodní společnost vedená v obchodním rejstříku Městského obchodního soudu v Praze. Zápis do trestního rejstříku byl uskutečněn 10. 3. 1997, avšak počátky společnosti sahají až do roku 1930, kdy Josef Schwarze vstoupil jako společník do velkoobchodu s ovocem Lidl & Schwarz KG. Před druhou světovou válkou byla činnost pozastavena a až v roce 1968 se otevřel první obchod s názvem Handelshof v Backnangu. Samoobslužný obchodní dům spatřil svět až v roce 1984 v německém Neckarsulmu. Postupně se začala společnost rozšiřovat z Německa do okolních států. Po smrti Josefa Schwarze se stal vedoucím společnosti jeho syn Dieter Schwarz a nyní je to společnost vlastněná z 99,999% německou společností Kaufland Tschechien Warenhandel GmbH. Česká společnost Kaufland Management ČR s.r.o.

vlastní pouhé 0,001% z celkového podílu. Mateřskou společností Kaufland Stiftung je Schwarz Beteiligungs-KG. Tento podnik vlastní i konkurenční společnost Lidl Stiftung Co.KG jejíž součástí je Lidl Česká republika v.o.s. Všechny tyto společnosti zaštiťuje společnost Schwarz Gruppe, která se pravidelně umísťuje na předních příčkách největších prodejců potravin na světě. Pro dokreslení situace ohledně vlastnictví dokládám obr. 8.1. V přílohách živnostenského zákona má Kaufland v.o.s. uvedené jako hlavní předmět tyto činnosti: výroba, obchod a služby, řeznictví a uzenářství, projektová činnost ve výstavě a provádění staveb. [21]



Obr. 4.2 Hierarchie firem Schwarz

Zdroj: Vlastní zpracování podle [21]

V České republice došlo k otevření prodejny v roce 1998 a to v Kladně. V Praze se otevřel první obchod až v roce 2000 a v roce 2001 si Kaufland vystavěl v Modleticích u Prahy centrální sklad. V roce 2010 přišel Kaufland s první vlastní řadou produktů a začal zákazníky lákat pod sloganem „vysoká kvalita za nejnižší cenu“ na značku označovanou K-Classic.

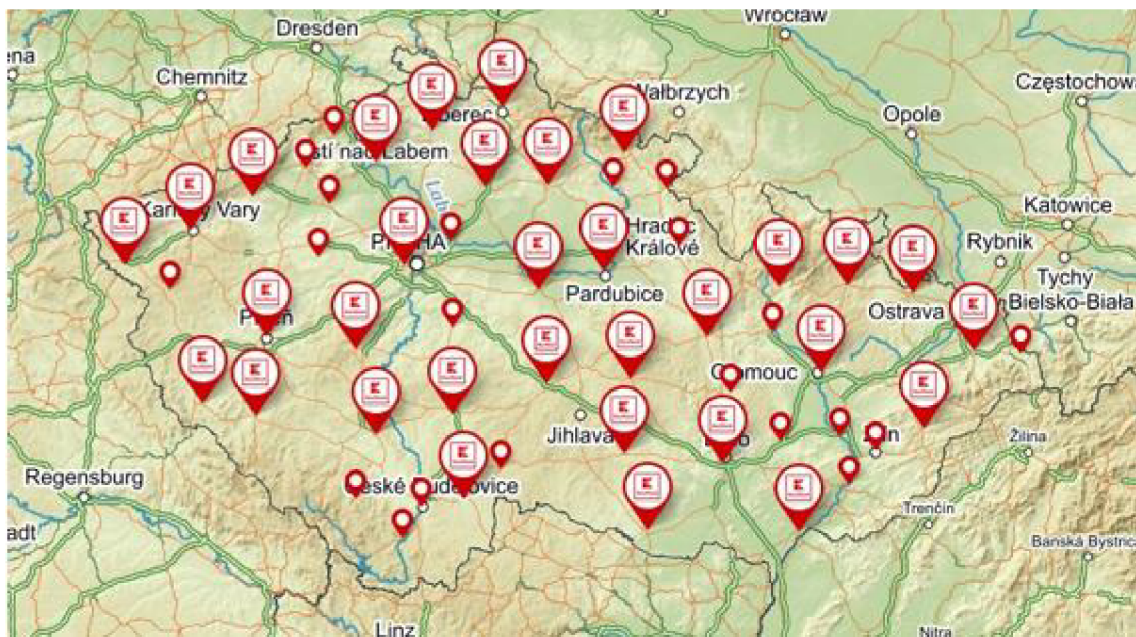


Obr. 4.3 Značka K-Classic

Zdroj: [21]

## 4.2 O společnosti

Aktuálně je v České republice pod značkou Kaufland 135 prodejen, dvě logistická centra a vlastní masozávod s centrálou. Jak můžete vidět na obrázku 4.2, tak společnost má rovnoměrně rozdělené prodejny napříč celou republikou. Samozřejmě dává přednost hojně osídleným oblastem, ale některé prodejny se nachází i v menších městech. Společnost se pyšní 23 tisíci zaměstnanci a cenou Top Employer Europe za roky 2019, 2020 i 2021. Aktivně působí nejen u nás, ale i v Bulharsku, Chorvatsku, Německu, Polsku, Rumunsku, Slovensku a Moldavsku.



Obr. 4.4 Kaufland v České republice

Zdroj: [22]

Když se řekne Kaufland, tak by se každému mělo vybavit červenobílé logo. Logo je ve tvaru čtverce, uprostřed má z kostek poskládané červené písmeno K, které doplňuje jednoduchý nápis Kaufland. Tohle logo používá společnost na všech budovách, letácích, propagačních materiálech, dokonce tímto logem má opatřené i některé stojany a dárkové předměty. K logu často Kaufland přidává různá hesla, či slovní spojení, které čas od času obmění. Aktuálně při otevření webových stránek nám vyskočí pod logem motto „Moje první volba“. [21]



Obr. 4.5 Logo Kaufland

Zdroj: [21]

Kaufland disponuje velkou škálou sortimentu. Soustředí se jak na potraviny, tak drogerii, domácí potřeby, spotřebiče, dekorace do bytu, květiny a čím dál častěji zařazuje i hračky a textil. Co se týká značek, tak Kaufland původně pouze přeprodoval zboží, avšak nyní má velké množství vlastních produktů.

Značka K-Bio garantuje konzumentům bio kvalitu za rozumnou cenu. Všechny produkty jsou bez barviv, umělé příchutě a vyrábějí se v souladu s veškerými ekologickými nařízeními EU. Marketing využívá základních potřeb zákazníka – snídaně, oběd, večeře. Například do snídaňových K-Bio produktů společnost zařadila cereálie, salám, džus, nebo mléko. Často se na letácích u těchto výrobků setkáme se slogany typu „Začnete den s dobrým svědomím“, případně „Dbejte na svoje zdraví“.



Obr. 4.6 Logo K-Bio

Zdroj: [21]

Velmi oblíbenou značkou je K-Classic, kterou reprezentuje motto „Kvalita za nízkou cenu?“. Pomocí této značky láká Kaufland své zákazníky už více než 10 let. Tato značka má zastoupení v prodejně pomocí více než 1400 produktů. Avšak výrobci se mění. Kaufland musí klást velký důraz na poměr cena a kvalita, tudíž často vypisuje výběrová řízení pro dodavatele s jasnými požadavky, ale také s předem ujednanou cenou.



Obr. 4.7 Logo KClassic

Zdroj: [21]

K-Favourites je naopak zase značka pyšnicí se odlišností od běžných produktů. Kaufland u této značky slibuje přidanou hodnotu a větší požitok z dobrého jídla. Produkty jsou podrobovány pravidelným ochutnávkám a srovnáváním se stejnými produkty od jiných dodavatelů. Specialisté z úseku zajišťování kvality pravidelně s institucemi a laboratořemi průběžně dodržují vysoké kvalitativní požadavky.



Obr. 4.8 Logo K Favourites

Zdroj: [21]

Značka K-free myslí na všechny bezlepkové zákazníky. Kaufland má v nabídce 13 bezlepkových a 8 bezlaktózových produktů. Čeho si zákazníci jistě velmi považují je barevné označení obalů těchto výrobků a vyhrazený samostatný koutek v každé prodejně.



Obr. 4.9 Logo K-free

Zdroj: [21]

### 4.3 Kaufland Brno Ponava

V Brně se nachází celkově čtyři prodejny Kaufland, každá v jiné části Brna – Ponava, Židenice, Bohunice a Slatina.



Obr. 4.10 Zastoupení řetězce |Kaufland v Brně

Zdroj: [22]

Kaufland Brno – Ponava, je umístěný u frekventované rychlostní silnice nesoucí název Sportovní. Nevýhodou je nedaleké nákupní centrum Královo Pole (vzdálené vzdušnou čarou 150 metrů), kde je nonstop otevřená konkurenční prodejna Tesco. Prodejna se



nachází na adrese Sportovní 594/21. Každá prodejna má své číslo, které se uvádí na každou objednávku, fakturu i veškeré dokumenty. Prodejně Kaufland – Ponava náleží číslo 4310. Otevírací doba je stejná jako u většiny prodejen této značky, a to od pondělí do neděle od 7:00 do 21:00. Velikost budovy činí přibližně 8000 m<sup>2</sup>.

#### 4.3.1 Venkovní prostředí

Prodejna má řešený příchod pro pěší i příjezd autem. Pokud přijíždíte, či přicházíte z ulice Sportovní, tak vidíte novou moderní patrovou prosklenou budovu, označenou velkým logem Kauflandu a ještě donedávna opatřenou nalepeným srdíčkem, které symbolizuje „Lásku k Česku“, jak hlásá reklama v televizi.



Obr. 4.11 Pohled z ulice Sportovní

Zdroj: Vlastní zpracování

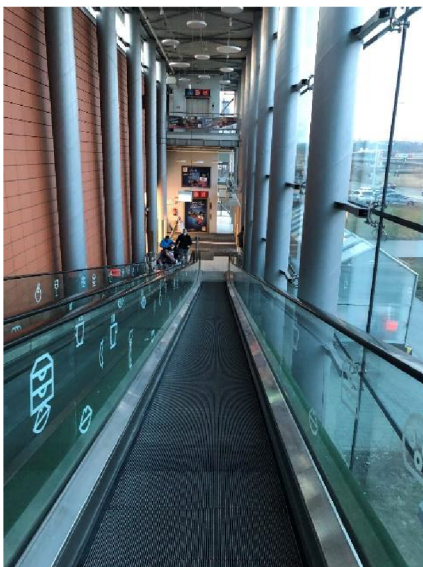
Lidé přijíždějící vozidlem vjíždí z boční ulice Střední. Mohou parkovat před budovou Kaufland, kde se ale nachází pouhých 17 míst, z toho 2 místa vyhrazené pro handicapované a dalších 6 míst pro rodiny s kočárkem. Je to malé **parkoviště** s nedostačující kapacitou. Proto Kaufland zvolil skvělé řešení a vytvořil další parkovací místa na střeše svojí prodejny. Zde se nachází více než 100 míst, z toho 10 míst pro rodiny s kočárkem a 7 míst pro handicapované osoby.



Obr. 4.12 Střešní parkoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

O patro níž do prodejny se dostanete pomocí pohyblivého chodníku, který svezí zákazníky jak nahoru, tak dolů. Handicapovaní lidé mohou použít výtah.



Obr. 4.13 Pohyblivý chodník v obou směrech

Zdroj: Vlastní zpracování

Kaufland disponuje dvěma druhy **nákupních košíků**. Prvním jsou klasické nákupní vozíky viz obr. 5.3. V době pandemie společnost Kaufland označila každý košík číslem. Důvodem je hlídání počtu zákazníků na metry čtvereční prodejní plochy. Když jsem se ptala vedoucího prodejny, čeho docílí, když na prodejním vozíku je umístěno číslo, nebyl schopný odpovědět. Z mého pohledu je to nicneříkající informace. Prodejní plocha má

stále stejný počet metrů čtverečních, tudíž v rámci opatření může každý den po celou pracovní dobu být stále stejný počet zákazníků na prodejně. Není pouze jeden stojan s vozíky, ale konkrétně v této filiálce jsou k dispozici 4 stojany. Každý zákazník nakupuje jinak dlouhou dobu a je běžná praxe, že si vypůjčí svůj nákupní vozík ze stojanu číslo 1, ale vrátí ho do stojanu číslo 3. Pokud potkáme v obchodě nákupní vozík nesoucí číslo 126, neznamená to, že se v obchodě právě pohybuje 126 zákazníků, protože vozíky se nevrací do stejných stojanů a ve stejném pořadí jako se půjčují. Číslování vozíku má například smysl pro zákazníky, kteří košík na prodejní ploše odloží a pohybují se mezi regály samostatně. Po vybrání produktů nemusí hodnotit svůj košík dle obsahu, ale najdou svůj vozík právě dle čísla. To je jediná výhoda zmíněného číslování. Pokud by společnost Kaufland chtěla zajistit, aby se na prodejní ploše pohybovalo ve stejný čas například pouze 150 zákazníků, měli by dát do stojanu pouze 150 vozíků. Avšak může nastat komplikace, že v nějakém stojanu budou chybět vozíky úplně, kdežto v jiných stojanech jich bude nadbytek a zákazník bude zbytečně čekat, nebo naopak neukáznění zákazníci mohou vniknout do prodejny bez košíku. Z těchto důvodů vidím jako nejlepší řešení vytvořené dceřinou společností Lidl. Lidl ke vchodu i východu prodejny nainstaloval automatické počítadlo, které automaticky přičítá a odčítá vcházející i vycházející zákazníky. Pokud se v jedné době nachází na prodejně maximum zákazníků, počítadlo zablokuje vstupní dveře a neumožní tím vstup dalšího zákazníka, dokud jiný zákazník neopustí prostor prodejny. Vedoucí jedné z poboček Lidlu mi potvrdil, že dle dotazníků vyhovuje takové řešení většině zákazníků i zaměstnancům Lidlu.



Obr. 4.14 Nákupní vozík s číslem

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým druhem jsou nákupní košíky s rukojetí, které v době pandemie nejsou zákazníkům k dispozici. První typ košíků si zákazník může propůjčit vložení 5Kč, 10Kč, nebo speciálním žetonem k tomu určeným. Tyto nákupní vozíky se vyzvedávají v zakreslených místech na obr. 5.4 vložným níže.



Obr. 4.15 Stojany s nákupními košíky

Zdroj: Vlastní zpracování v kombinaci s [22]

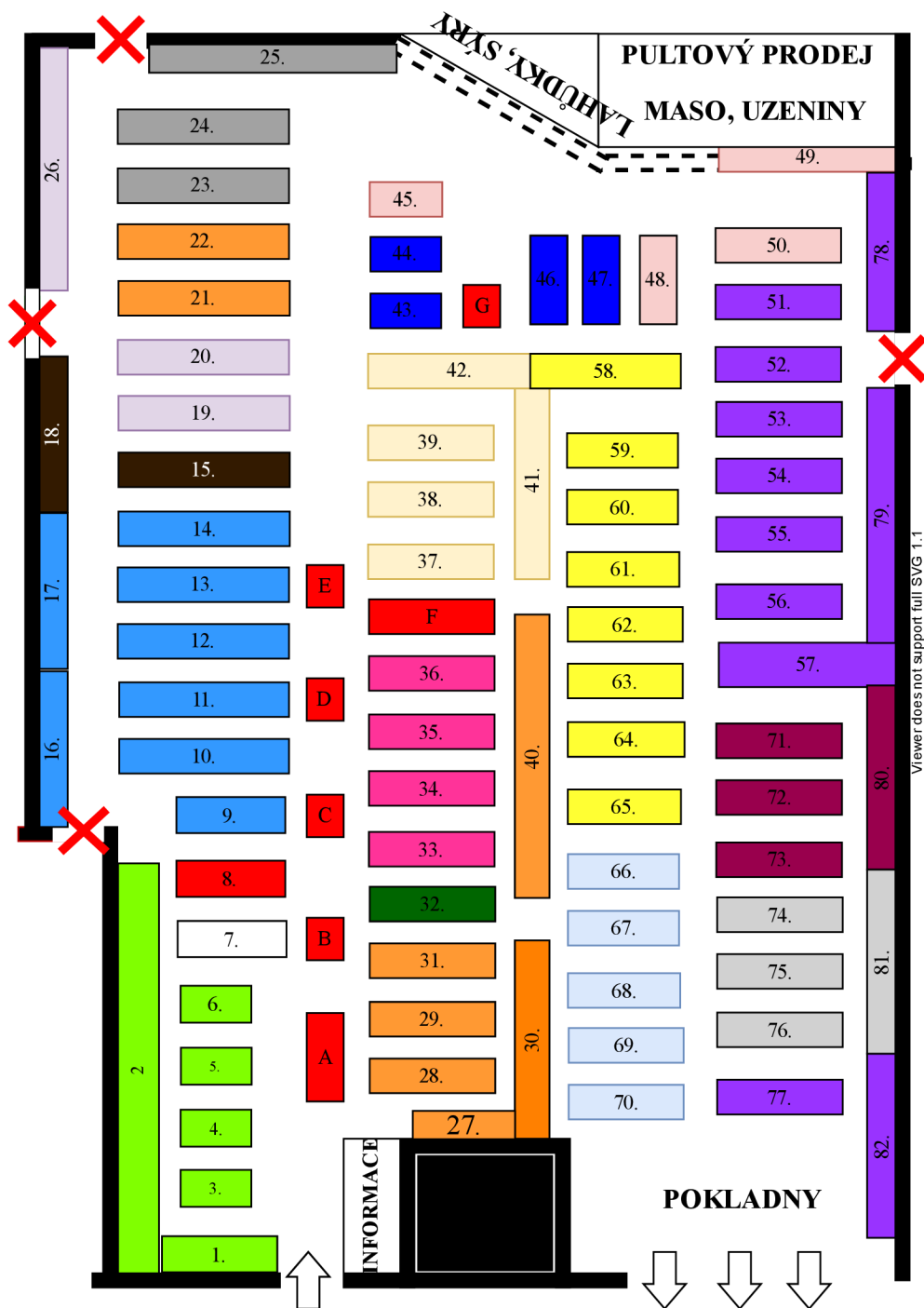
Z pohledu zákazníka bych uvítala stojan s košíky i na malém parkovišti před budovou Kaufland. Také velký problém vidím v nekomfortním půjčování vozíků za drobné peníze, protože v dnešní době platebních karet a platebních aplikací v telefonech, je čím dál větší procento zákazníků, kteří u sebe žádnou hotovost nemají. Ti se potom dostávají do problému a svůj nákup musí řešit do malých přenosných košíků, což není pro zákazníka, ale ani pro prodejce výhodné. Pomocí kamerových systémů by bylo možné střežit krádež vozíků. Pětikoruna, případně desetikoruna není v dnešní době motivační částka pro neodcizení vozíku a spíše to komplikuje nákup poctivému zákazníkovi. Druhý typ přenosných menších vozíků si můžete půjčit při vstupu do nakupovacího objektu vpravo. Slouží především pro zákazníky, kteří nejdu pro velký nákup.

Budova Kaufland – Ponava má tedy dva **vchody** a zároveň **východy**. První je ze střešního parkoviště, kde vstoupíte do malé chodbičky a poté pokračujete po pojízdném chodníku dolů a tady se setkáváte se zákazníky, kteří vstupují druhým vchodem. Vchod číslo dvě je umístěn zepředu z frekventované ulice Sportovní. Oba dva vchody jsou odděleny pojízdnými dveřmi. V centrální vstupní chodbě projdete dalšími automatickými dveřmi, které jsou tedy pro oba proudy zákazníků společné. V nákupní špičce zde mohou vznikat nepříjemné situace pro zákazníky, z důvodu velké koncentrace lidí v tomto bodě. Každý zákazník musí tímto bodem projít dovnitř i vyjít ven.

#### **4.3.2 Vnitřní prostředí**

Při vstupu do budovy (je jedno kterým vchodem) najdeme ve spodní části vpravo WC pro ženy, pány, handicapované i kojící a přebalovací místnost určenou pro naši nejmladší generaci. Ve stejné úrovni, ale na opačné straně (tedy vlevo) lze vrátit zálohované lahve. Pokud projdeme přes další automatické dveře, tak se již dostáváme do monitorovaného prostoru a můžeme po levé straně využít uzamykatelné boxy, případně navštívit kteroukoliv prodejnu situovanou vpravo – cukrářství, vietnamské občerstvení, trafika, lékárna dr. Max apod. Tyto prodejny se tu často mění. Soustředíme se tedy na levou stranu, kde míváme novou službu K-Scan (více v kapitole 4.3.3. Pokladní systémy). A již se dostáváme do prodejny.

Nyní se seznámíme se **základními parametry prodejny** Kaufland Brno – Ponava. Prodejna je uzpůsobena do nepravidelného obdélníkového tvaru. Ihned u vstupu je Informační centrum, kde probíhají veškeré reklamace, případně se můžete doptat na vlastnosti kteréhokoliv zboží zakoupeného na prodejně. Také se tu obvykle pohybuje člověk dohlížející na dodržování základních pravidel zákazníků, má k dispozici kamerové systémy a hlídá především krádeže, případně výtržnictví nebo vandalismus. Jednotlivé **úseky** a **rozložení prodejny** najdeme na obr. 5.5.



Obr. 4.16 rozložení prodejny Kaufland - Povážská

Zdroj: Vlastní zpracování

Šipka směrem nahoru značí vstup do prodejny. Po pravé straně je vyznačena informační zóna. Čísla označují jednotlivé regály a barevné rozlišení označuje různé druhy sortimentů.

První světle zelená barva označuje úsek ovoce a zelenina

1. Sušené plody

2. Kořenová zelenina, konzervované ovoce
3. Ovoce
4. Ovoce
5. Zelenina
6. Zelenina

**Bílou barvou** jsou označeny květiny a dekorace v květináčích, které se řídí aktuální roční dobou, či blížícím se svátkem. Rostliny tedy najdeme v regále č. 7.

**Sytě červenou barvou** je vyznačeno akční zboží, které je propagované v letácích, televizi nebo radiu. Jedná se o regál č.8 a stojany označené písmeny A – G.

**Jasně modrou barvou** jsou vyznačené regály s nealko nápoji.

9. Džusy
10. Sirupy
11. Sladké perlivé nápoje
12. Neperlivá voda
13. Jemně perlivá / perlivá voda
14. Sladké neperlivé nápoje
16. Kojenecká voda
17. Nealko cestovní pití

**Černá barva** zastupuje sortiment piva, které je uloženo v regálech č.15. a č.18.

Produkty určené především pro snídani jsou označeny **světle fialovou barvou**.

19. Mussli, ovesné vločky
20. Cornflakes, sladké kroužky
26. Marmelády, nutela, paštiky, pomazánky na pečivo

**Oranžová barva** je věnovaná přípravě teplým nápojům.

21. čaje, různé druhy kaka
22. káva kofeinová, bezkofeinová, caro

Pečivo zastupuje **tmavě šedá barva**.

23. Balené pečivo – chleby, knackerbroty, suchary, chlebičky
24. Sladké balené pečivo, rohlíky, bagety

25. pultový prodej dopékaného sladkého i slaného pečiva

**Sytě oranžovou barvou** je vyznačeno vše pro pečení a různé druhy příloh.

27. Koření

28. Oleje, bujony, polévky

29. Těstoviny, mouka

30. Rýže, pohanka, otruby, jáhly a další přílohy

31. Vše pro pečení – zdobící věci, pudíng, ztuhovače, potřeby na krém apod.

Nejnovější a poslední dobou dynamicky se rozrůstající bio sortiment značený **tmavě zelenou barvou**, najdete v regále číslo 32. Nechybí tam ani bezlepkový a bezlaktózový koutek.

**Sytě růžová barva** označuje produkty postupně upadající do zapomnění. Jde o sladké a slané pochutiny.

33. želatinové bonbony, bonbony v pytlíkách, drobné pochutiny

34. čokoláda, tyčinky, oplatky

35. lehké sladké svačiny

36. brambůrky, tyčinky, slané pochutiny

V letácích Kauflandu se často objevují produkty pro domácí využití, avšak nedají se zahrnout do jídla. Ty jsou v mém nákresu označeny **světle oranžovou barvou**.

37. Zahradnické potřeby

38. Domácí produkty – spotřebiče, domácí potřeby, oblečení

39. Hračky pro děti, potřeby dle aktuální sezony

41. Papírnictví

42. Papírnictví

Části vyznačené **tmavě modře** spojuje dlouhodobá trvanlivost

43. Rybí konzervy

44. Chlazená hotová jídla

46. Mražené polotovary



#### 47. Mražená zelenina, mražené produkty

Kaufland – Ponava disponuje dlouhým pultovým prodejem, kde si můžete zakoupit sýry, čerstvé pomazánky, šunky, párky a další pochutiny. Pultový prodej je na nákresu vyznačen **přerušovanými dvěma čarami** vedenými rovnoběžně vedle sebe. V regálech **světle růžové barvy** jsou umístěné produkty připravené v tomto zázemí.

45. balená šunka

48. balené sýry

49. balené ryby

50. balené maso

V chlazených regálech jsou umístěné mléčné výrobky. Pro tuto kategorii jsem zvolila **fialovou barvu** na obr. 5.1.

51. Jogurty bílé a BIO jogurty

52. Ovocné jogurty

53. Tvarohy a zakysané výrobky

54. Sýry

55. Sýry

56. Mléko

57. Tatarský, majonézy a omáčky

77. Zmrzlina

78. BIO kvalita, dětské chlazené pochutiny

79. Mléčné výrobky v akci

82. Zlevněné mléčné výrobky kvůli doporučenému datu spotřeby

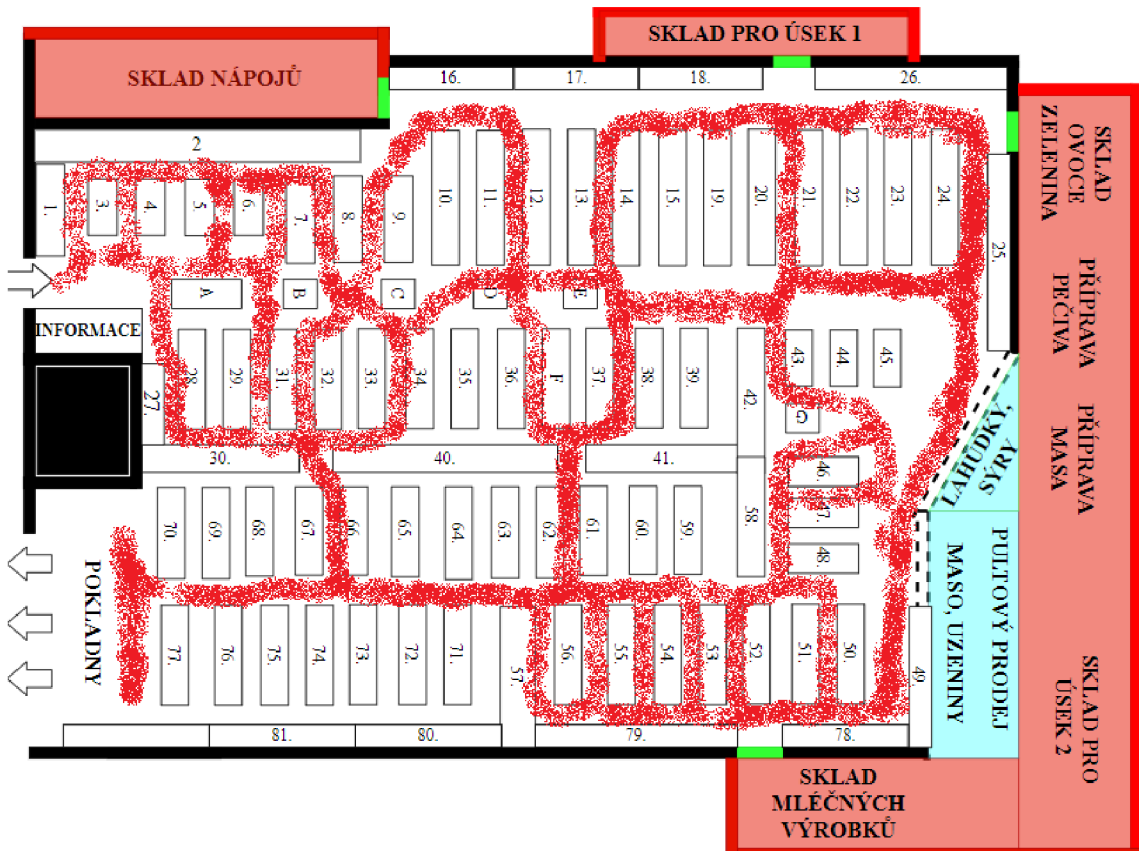
**Ve žlutě** zakreslené části regálů č. 58. – 65. je uloženo zboží zahrnující osobní hygienu, čisticí prostředky pro domácnost, prací prostředky, kosmetika apod.

**Světle modrá** část patří alkoholovým výrobkům. Jedná se o stojany č. 66 – 70.

Regály č. 71, 72, 73 a 80 označené **fuchsiovou barvou**, jsou určeny pro naši nejmenší generaci – tedy kojence a batolata.

**Světle šedá barva** regálů č. 74, 75, 76 a 81 nese produkty pro naše domácí mazlíčky. Ať už se jedná o krmivo, či základní potřeby, vše je možné v této prodejně koupit.

Dle výše vyjmenovaného je jasné, že v prodejně Kaufland se dá nakoupit opravdu vše, co do domácnosti aktuálně potřebujete. Prodejci se však snaží, abyste koupili i to, co nepotřebujete. Vymýšlejí různé strategie, zavádí nové inovace a snaží se nalákat své zákazníky do prodejny. Měla jsem dovoleno nahlédnout do vnitřního chodu této prodejny, avšak nesměla jsem pořizovat žádné záznamy, ani kopie dokumentů. Veškeré nákresy zpracovávám samostatně na základě zkušeností získaných z jednoho dne v prodejně. Každý den kamerový systém používaný v prodejnách Kaufland sbírá a vyhodnocuje data o zákaznících. Vedoucí každé filiálky přesně ví, kudy zákazníci nejčastěji chodí. Data předává manažerům pro jednotlivé kraje a společně s manažerskou podporou řeší rozmístění sortimentu na prodejně. Bohužel dle mého zjištění se společnost nesnaží usnadnit zákazníkovi cestu k potřebnému zboží, ale spíše naopak vymýšlí, jak zákazníka udržet na prodejně co nejdéle. Vzhledem ke snaze vše urychlit, je tento způsob kontraproduktivní. Na obrázku 5.6 vidíte zaznačené frekventovaná místa prodejny.



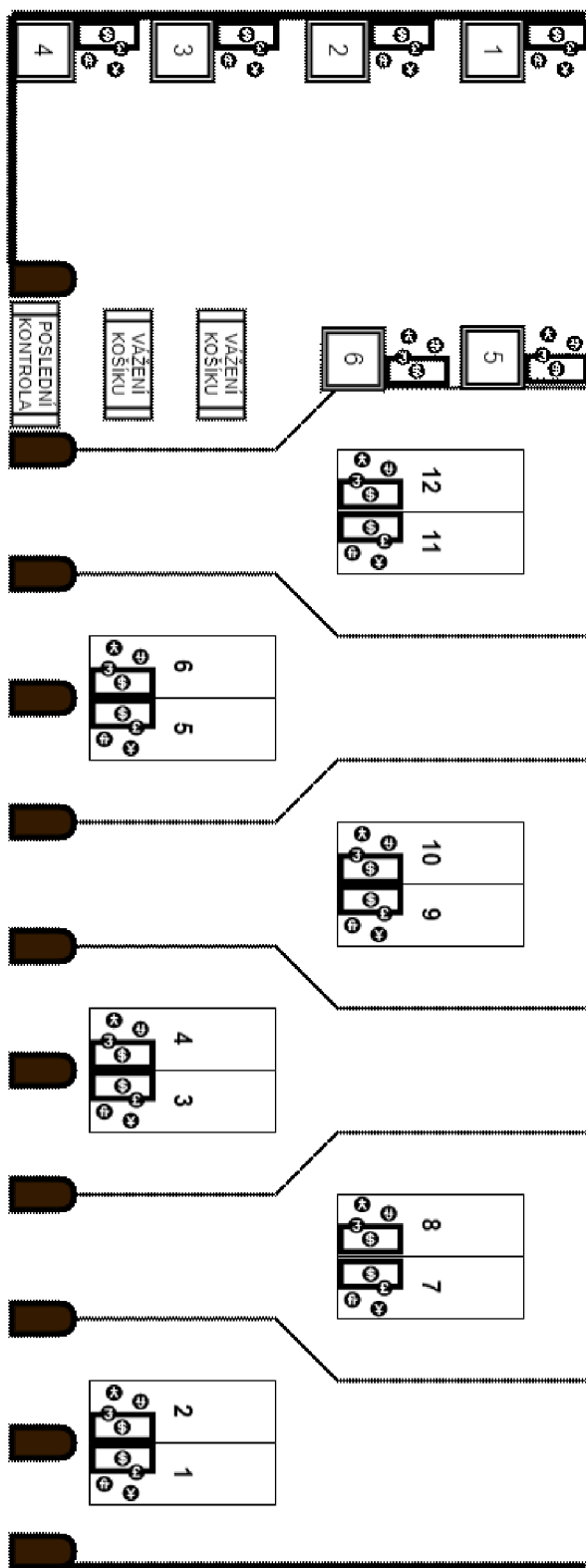
Obr. 4.17 Tok zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 5.6 vyplývá, že nejčastěji zákazníci kupují v Kauflandu potraviny. Avšak prodejna je postavena pro zákazníka velice neprakticky, protože nejčastěji kupované zboží, kterým je pečivo, mléčné výrobky a uzeniny se nachází v zadní části prodejny. Zákazník tedy musí projít celou prodejnou tam i zpět, aby získal nejběžněji nakupované potraviny. Samozřejmě po nákupu na prodejně, se každý zákazník musí zařadit k pokladně. V zóně od mléčných výrobků k pokladně je umístěno méně frekventované zboží. Sesbíraná data napříč všemi prodejny hovoří, že až 60% zákazníků přidají do nákupního košíku 1 – 3 věci v poslední třetině nákupní plochy před zónou pokladny. Retaileri považují za výhodné stavět méně potřebné věci do zón před pokladny, protože více než polovina zákazníků se rozhodne na poslední chvíli koupit věc, pro kterou primárně nešli.

### 4.3.3 Pokladní systémy

**Pokladny** jsou velmi ožehavé téma. Mezi poslední inovace patří skenování zboží zákazníkem při vkládání do košíku, nebo samoobslužné pokladny. Na obrázku 5.7 vidíte rozložení pokladní zóny v prodejně Kaufland – Ponava. Klasických pokladen se zde tedy nachází 12. Dle informací získaných od jedné nejmenované pokladní z této prodejny, je na každé směně přítomných 6 pokladních, které ale mají i jinou náplň práce, než pouze činnost pokladní. Je pravdou, že s pokladnou vždy umí i vedoucí obchodu a jeden zaměstnanec je přítomný jako „náhradní pokladník“. I kdyby tedy došlo na nejvyšší možné vytížení, který nastává před státním svátkem, případně před Vánoci, tak tato prodejna má na směně maximálně 8 osob, které jsou schopné obsadit pokladnu. 4 pokladny tu tedy jsou navíc a zabírají zbytečně prodejní plochu, která by se dala využít jinak. Avšak kladně hodnotím rozmístění pokladen, které je udělané velmi systematicky a s ohledem na ušetření prostoru. Bohužel za pokladnou ale není dostatek místa, aby si zákazník mohl zboží narovnat do košíku bez stresu z blokování dalších zákazníků. Černé půl oblouky na Obr. 5.7 značí bezpečnostní brány proti krádeži. Společnost Kaufland používá i bezpečnostní samolepky, security službu a bezpečnostní kamery.



Obr. 4.18 Pokladní zóna Kaufland - Ponava

Zdroj: Vlastní zpracování

V horní části obrázku jste si jistě všimli šesti expresních pokladen. Tyto pokladny slouží buď pro samostatné skenování zboží zákazníkem nebo pro novou aplikaci **K-Scan** zavedenou Kauflandem v roce 2019.

Aplikace **K-Scan** je služba pro zákazníky. Zákazník si může skenovat zboží samostatně ještě před uložením do nákupního vozíku. Skenování probíhá pomocí aplikace přes chytrý telefon nebo pomocí skenerů umístěných před vstupem do prodejny, viz obr. 5.8. K-Scan však zatím nefunguje v každé prodejně Kaufland, ale záměrem je, aby do roku 2023 byly všechny prodejny pokryty touto inovativní metodou. Pokud tedy chcete využít aplikaci v mobilním telefonu, pokračujete následujícím způsobem:

1. Otevřete aplikaci Kaufland a klepnete na tlačítko Kaufland Card.
2. Klepnete na banner K-Scanu.
3. Potvrdíte smluvní podmínky.
4. Otevře se vám obrazovka fotoaparátu. Naskenujete čárový kód, štítek, nebo cenovku z regálu u zboží.
5. Vyberete velikost balení a potvrdíte tlačítkem OK.
6. Zvolíte množství zakoupených položek.
7. Takovým způsobem pokračujete se všemi položkami svého nákupu.
8. Pokud naskenujete položku, která je omezena věkem zákazníka, musíte potvrdit že je vám 18 let a více.
9. Při smazání jakékoliv položky postupujte posunutím zboží směrem doprava a stisknutím červeného odpadkového koše.
10. Pokud máte nakoupeno a naskenováno, přesuňte se k samoobslužné pokladně. Tam najdete QR kód, který naskenujete pro zahájení platebního procesu.
11. Když naskenujete QR kód ze samoobslužné pokladny, zobrazí se na Vašem telefonu QR kód, který když zpět naskenujete na pokladnu, tak se spustí proces platby.
12. Při opuštění prodejny vás může vyzvat prodavač, či bezpečnostní služba abyste předložili účtenku a společně porovnali zboží na účtence a v nákupním košíku.

Na stejném principu funguje skener. Obrovskou výhodou této služby je úspora času pro zákazníka a úspora zaměstnanců pro prodejnu. Bohužel ne každý zákazník je férový a skenuje poctivě všechny zakoupené artikly. Ke kontrole poctivosti zákazníků slouží při opouštění pokladní zóny převážení košíku a porovnání s účtenkou. Tato metoda je však dle vedoucího prodejny prozatím v testovacím módu a je tedy třeba stále ještě fyzický dohled zaměstnanců prodejny. Do role zloděje se však může dostat každý zákazník, protože vzhledem k častému chaotickému uspořádání cenovek pod zbožím, se může snadno nakupující splést a naskenovat jinou cenovku s menší nebo větší finanční

hodnotou. Na prodejně se nachází zboží bez kódu, které vyžaduje speciální skenování. Například ovoce a zeleninu musíme zvážit a teprve poté naskenovat přidělený štítek. Největší počet omylů nastává dle prodávajících při nákupu pečiva, protože na první pohled podobně vypadající produkty mají jinou cenu. Pokud zákazník správně nespojí cenu a produkt, zaplatí za danou věc více či méně peněz. Další nevýhodou je právě prodej alkoholu mladším osobám 18-ti let. Odpadá tady spolehlivý lidský faktor, který zkontroluje u každého tabákového nebo alkoholového výrobku občanský průkaz zákazníka. Spoléhat se na upřímnou odpověď neplnoletých dětí toužících po alkoholu minimálně riskantní. Dle slov vedoucího prodejny se s K-Scanem naučilo pravidelně nakupovat okolo 25% zákazníků. Většinou se jedná o zákazníky mezi 15 – 40 lety. 90% zákazníků nad 50 let stále preferuje klasické pokladny. Do budoucna společnost očekává větší počet samoobslužných pokladen vzhledem k posunu technologií kupředu. Spuštěním K-Scanu došlo k přílivu nových zákazníků, kteří byli ochotni si stáhnout do mobilního telefonu aplikaci. Přes tuto aplikaci dokáží manažeři sledovat četnost a objem našich nákupů, dokáží určit naše preferované značky a zasílat nám personalizované nabídky. Více o těchto informačních technologiích v kapitole 3.3 Moderní technologie.

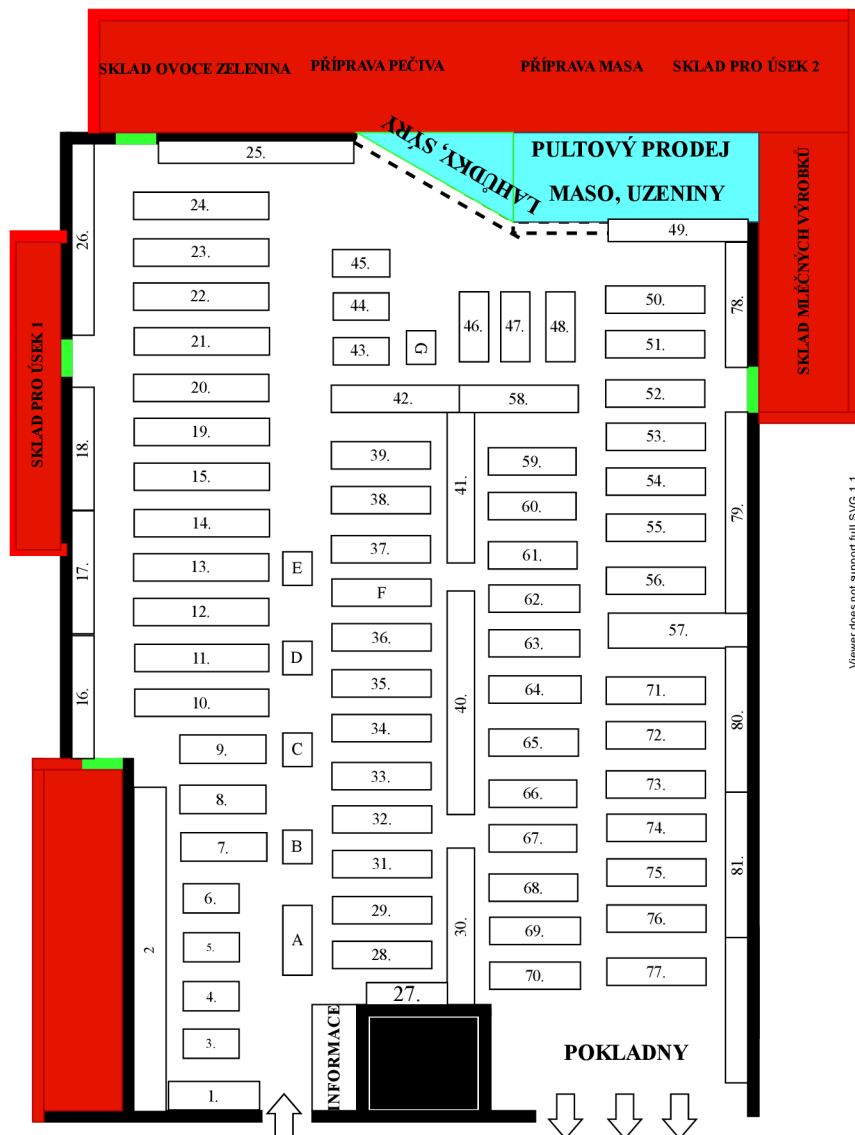


Obr. 4.19 K-Scan

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.4 Sklady prodejny

Prodejna Kaufland Brno – Ponava disponuje celkem 7 sklady. Z obr. 5.8 je patrné, že velikost skladů zdaleka nedosahuje stejné velikosti jako prodejní plocha. Sklady slouží pouze pro zlomek výrobků. Vrcholoví manažeři Kauflandu se snaží vše zajišťovat tak, aby převážná část zboží byla na prodejně a v centrálním skladu. Ve skladech jednotlivých filiálek se nachází pouze zlomek zboží. Na této prodejně jsou 4 vrata do skladů. Všechny sklady splňují normy a nařízení dle skladování jednotlivých potravin. Proto například sklad pro ovoce a zeleninu je oddělený od ostatních skladů. Zpracování masných výrobků probíhá také odděleně a za přísných hygienických podmínek. Pečivo se dopéká ve velkých pekárnách a poté se přemísťuje rovnou na prodejnu.

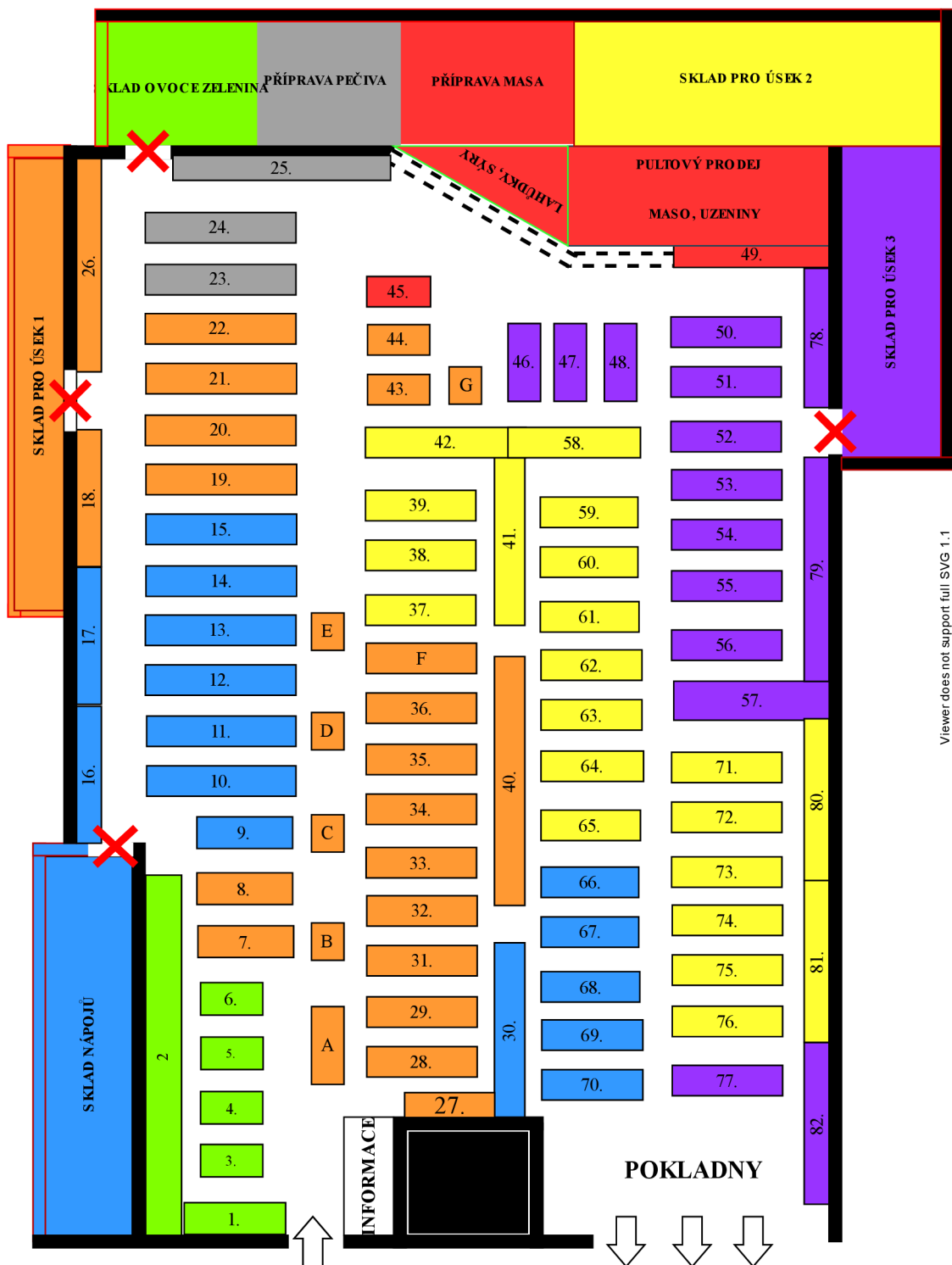


Obr. 4.20 Sklady Kaufland Brno - Ponava

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se podíváme na umístění skladovaných položek vůči položkám na prodejně, což vyznačuje obrázek 5.9, tak je pochopitelné neustálé potkávání zásobovacích kontejnerů během pracovní doby. Například sklad ovoce a zeleniny leží úplně na opačném konci prodejny. Zelenina a ovoce je navíc často doplňované zboží i během pracovní doby. Zaměstnanec starající se o tento úsek musí překonat nejenom překážky již postavených regálů, ale především se snaží zásobovat stavy zboží na prodejně tak, aby omezil svým počínáním co nejméně zákazníků. Málokdy je to proveditelné při překonávání více než 100metrové vzdálenosti se zásobovacím náčiním. Například modře vyznačený sklad nápojů je strategicky umístěn vedle těžších a často odbytných produktů, kterými je pivo, různé druhy vod, džusy, sirupy a limonády. Regály s tvrdým alkoholem označeny v nákresu číslem 30, 66 – 70 se doplňují obvykle před otevírací dobou a nepotřebují péči během provozu. Akční zboží (regály označené písmeny A – G) je uloženo ve skladě pro úsek 1 (vyznačené oranžovou barvou) a je naváženo před otevírací dobou na paletách, a pokud dojde ke zvýšenému odběru, tak se během dne již nedoplňuje. Příprava masa i dopékání pečiva je v těsné blízkosti s prodejními pulty a splňuje veškeré normy. Výborně je vyřešen fialový sklad pro úsek 3, který je určený pro mléčné a mražené výrobky. Nachází se v těsné blízkosti od prodejního místa, což šetří čas zaměstnanců a zároveň zvyšuje komfort pro zákazníky. Bohužel ve žlutých úsecích zahrnujících drogerii, péči o děti, sortiment pro zvířata, papírnictví a aktuální nabízené doplňky do domácnosti, často potkáváme vyložené, nebo nevyložené kontejnery, případně mnoho plastových obalů poházených po prodejně. Důvodem je pravděpodobně pracovní náplň zaměstnanců. Pokladní jsou totiž zároveň doplňovačky zboží těchto úseků. V momentě, kdy se pokladní věnuje doplňování, ale je odvolaná na pokladnu, tak již nemá čas po sobě uklidit prostor. V ideálním světě by mělo být zboží doplněno vždy před otevírací dobou supermarketu. Ideální svět však nefunguje, proto potravinové řetězce sahají ke kompromisům. Čím větší prodejní plocha a více zboží, tím větší problém logisticky vše sladit tak, aby nevznikaly výpadky pracovníků na pokladnách, zboží bylo doplněno a zákazník nebyl omezen většími či menšími doplňovacími vozíky pohybujícími se po prodejně. I to je jeden z důvodů, proč se retaileři snaží mít velké množství produktů na prodejně a pouze zlomek ve skladě.





Viewer does not support full SVG 1.1

Obr. 4.21 Doplnování skladových zásob na prodejně

Zdroj: Vlastní zpracování

Přijímání zboží probíhá na rampách za prodejnu Kaufland. Kamion najede k předem označeným dveřím a zboží se vyskládá do příslušných skladů. Poté si pracovníci jednotlivých úseků rozváží zboží na prodejnu. Mezi každodenní dodávky patří dodávka pečiva a masných výrobků. Dvakrát týdně přijímá tato filiálka dodávku ovoce a zeleniny a jednou týdně mléčných výrobků a ostatních zboží. Zásobování probíhá obvykle

z centrálních skladů a je zcela v kompetenci regionálního manažera. Dodavatelé jsou předem určeny a vedoucí pracovník této prodejny pouze sleduje aktuální stavy, které zadává do každodenních reportů pro svého regionálního manažera. Se souhlasem regionálního manažera může vedoucí prodejny požádat o speciální dodávku kteréhokoliv zboží. Z centrálního skladu je většinou speciální dodávka expedována do 4 hodin a do 8 hodin od podání objednávky už je dopravena na prodejnu.

#### 4.3.5 Značení na prodejně

Společnost Kaufland využívá ve svých prodejnách jednotných postupů. Marketingové oddělení má na starosti propagaci firmy i umístění reklamních a informačních cedulí na prodejní ploše. Kladně hodnotím velké nápisy na stěnách informující o základním druhu sortimentu viz Obr. 6.1. Dále je na každém regálu nápis, který má detailněji informovat o povaze zboží nacházející se v daném prostoru viz Obr. 6.2. Označení jsou nainstalované pouze u dvou středových uliček. Pokud zákazník nakupuje v jakékoli postranní uličce, tak není schopen číst informační tabule, což zhoršuje jeho orientaci v obchodě. Jako řešení bych navrhla barevné rozlišení podlah na zemi. Většina zákazníků tlačí nákupní košík a čte nákupní seznam. Jeho zrak se upíná dolů a je náročné sledovat zároveň nápisy umístěné ve výšce 2 metrů a výše. Proto navrhuji umístit nápisy i na podlahu tzv. horizontální značení, jako to má například vysoká škola logistiky v Přerově.



Obr. 4.22 Informační nápis

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 4.23 Regálové informační nápisy

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 SWOT analýza

Součástí praktické části je SWOT analýza. Cílem analýzy je využít silné stránky a eliminovat slabé stránky. Rozvinout příležitosti a pojmenovat a odstranit rizika.

Tab. 5.1 SWOT Analýza prodejny Kaufland

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velká síť prodejen – velké odběry produktů</li> <li>• Finanční stabilita</li> <li>• Silná značka</li> <li>• Velké parkoviště, bezbariérový vchod</li> <li>• Čisté logo</li> <li>• Snadná dostupnost</li> <li>• Široký sortiment pro všechny věkové kategorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korporát – zkosnatělý systém, pomalé inovace</li> <li>• Číslování košíků</li> <li>• Půjčování nákupních vozíků za drobné peníze</li> <li>• Mnoho pokladen na málo zaměstnanců</li> <li>• Daleká zásobovací trasa ze skladu k danému místu na prodejně</li> </ul>
RIZIKA	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence</li> <li>• Nesystematické uložení sortimentu</li> <li>• Snaha prodloužit zákazníkovi cestu na prodejně</li> <li>• Nepořádek a zásobovací vozíky v otevírací době</li> <li>• Nepředvídatelný odběr</li> <li>• K-Scan umožňující prodej alkoholu osobám mladším 18 let</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatické skenování regálů</li> <li>• Více zákazníků používajících moderní technologie</li> <li>• Proškolení zaměstnanců na efektivní organizaci svého času</li> <li>• Horizontální značení</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.1 Posílení silných stránek a využití příležitostí

Kaufland je velká obchodní síť s velkými odběry všech druhů sortimentu a silnou vyjednávací pozicí ohledně kvality, doby dodání a především ceny výrobků. Tuto pozici je potřeba stále budovat a navazovat nové kontakty se zajímavými dodavateli. Tato konkrétní prodejna má velkou výhodu ohledně střešního parkoviště. Zákazník nemusí mít ani ve frekventovaném čase obavu z parkování. Kaufland je uzpůsobený pro maminky s kočárky i pro handicapované. Tudiž tato prodejna neodradí svým vstupem žádného zákazníka. Filiálka je umístěna u frekventované spojky, takže dostupnost MHD i svým vlastním vozem je naprostou samozřejmostí. Neznám ve svém okolí člověka nepoznávající logo Kauflandu. Tudiž prodejci odpadá problém s propagací. Je třeba nadále pokračovat v dobré práci marketingu a udržovat společnost v úzkém spojení se zákazníkem. Vzhledem k velikosti prodejny a různých druhů sortimentu si vybere opravdu každý a není třeba navštěvovat doplňkové obchody.

Pokud by Kaufland začal používat chytré regály, tak by ušetřil mnoho času svým zaměstnancům, protože by jedním klikem ve skladě zjistili, co naložit na vozík a doplnit. Je třeba využívat efektivně čas svých pracovníků. S tím se váže i doporučené proškolení každého zaměstnance na organizaci práce, protože je velmi neefektivní, když si zaměstnanec špatně rozloží své povinnosti a pobíhá mezi pokladnou a doplňováním. Nehledě na to, že doplňování za provozu je pro většinu zákazníků obtěžující moment. Využíváním K-Scanu odstartoval Kaufland určitou naději v moderní technologie ve svých provozovnách. Tento vývoj by měl pokračovat a Kaufland by měl vést své zákazníky k čím dál větší samostatnosti a zároveň jim zajistit komfortní nákup. Tohle vše lze pomocí moderních technologií. Například chytré cenovky, které se dají měnit v online režimu během pár sekund, by jasně definovaly cenu a zákazník by jistě ocenil po naskenování jakékoliv cenovky do chytrého telefonu podrobné informace o nabízeném zboží. Mezi další příležitosti pro zlepšení patří horizontální značení na prodejně. Zákazník koukající do svého mobilního telefonu s nákupním soupisem, tlačící před sebou vozík, nemá prostor zvedat hlavu ke stropu a číst cedule umístěné nad běžnou oční úroveň. Horizontální značení na prodejně by zákazníkům pomohlo zlepšit orientaci v obchodním prostoru.

## 5.2 Eliminace slabých stránek a rizik

Ve velkých korporátech mají inovace dlouhou zaváděcí dobu. Ve společnosti Kaufland tomu bohužel není jinak. Nové návrhy řešení vznikají na centrále v Praze, tudíž absolutně mimo realitu jednotlivých poboček. Filiálky mají stejné zboží, stejné logo, stejnou povahu prodejny i sortiment, ale jiné zákazníky. A na to bohužel vedení zapomíná. Každá pobočka potřebuje svůj přístup k řízení. Kompenzaci mají přinést regionální manažeři, ale to je takzvaná pouhá kapka v moři. Regionální manažer má na starosti mnoho filiálek, udržuje pracovní vztahy pouze s manažery prodejny a není v jeho silách se orientovat v problematice každé prodejny, tudíž nemůže navrhnout vhodné řešení. Na nově vzniklou situaci se musí připravit mnoho lidí. Například všichni zaměstnanci Kauflandu musí být proškoleni, pokud chtějí začít používat chytré cenovky. Takové školení je velmi zdoluhavé časově i finančně, a ne vždy je řadový zaměstnanec ochotný se učit novým věcem. S tím souvisí i častá obměna pracovníků. Pokud vám odejde proškolený pracovník, tak to jsou obrovské škody pro společnost. Řešením celé situace by bylo řádně zaměstnat a zaplatit vedoucího pobočky, který by získal více pravomocí a regionální manažer by byl pouze kouč, kdežto vedoucí pobočky by aktivně zjišťoval a aplikoval změny a vylepšení. Taková nedomyšlená inovace byla například číslování košíků. Jak jsem již psala v kapitole 4.3.1, číslování nákupních vozíků byla zcela neefektivní, mylná a nedomyšlená strategie. Mnohem lepší postoj k situaci zavedl konkurenční podnik Lidl. Díky moderním technologiím zahrnutým v příležitostech se dalo předejít této situaci. Dle analýzy navrhuji okamžitě odstranit půjčování nákupních vozů za drobné mince. Kaufland disponuje 12 pokladními stojany, ale pouze šesti pokladními na jedné směně. Z toho vyplývá, že dalších 6 pokladen zbytečně zabírá místo v nákupním prostoru. Navrhuji okamžité odstranění a prostor využít k nové řadě regálů a předejít tak nepřehlednému uspořádání stávajícího zboží v přeplněných regálech. Zásobovací sklady jsou nesmyslně umístěné vůči regálům na prodejně. Vzhledem k nemožnosti přestavět objekt tak, aby sklady korespondovaly po obvodu s regály na prodejně, vidím částečné řešení v chytrých regálech a skenování, kde zaměstnanec zjistí, co na prodejně chybí a má šanci to rychle a efektivně doplnit. Je třeba se vyhnout doplňování zboží ve frekventovaných návštěvních časech.

Mezi rizika řadím konkurenci. Protože konkurenční boj vždy oslabí oba protivníky. Nesystematické uložení na prodejně se dá zmírnit právě zmíněných horizontálním značením. Snaha prodloužit zákazníkovi nákup je od společnosti Kaufland opravdu

krátkozraká, protože dle aktuálních trendů vyhledává zákazník obchody s menší prodejní plochou, protože nechce trávit nákupem více času, než je nezbytně nutné. Proto bych očekávala snahu ze strany obchodníka o co největší komfort pro zákazníka. Co se týká nepořádku na prodejně z vybalovaného zboží, tak díky organizaci času jednotlivých zaměstnanců v kombinaci s chytrými regály a skenováním, by se dal tento negativní bod eliminovat na minimum. S nepředvídatelným odběrem bojuje většina retailerů. Avšak pokud by vrcholový manažer sledoval trendy a aktuální rozpoložení ve společnosti a uměl na ně okamžitě reagovat, tak by se dalo předejít situaci, že ráno jde do prodeje akční zboží, které o hodinu později už není k dostání ve všech filiálkách v okrese. K-Scan je úžasná moderní technologie, která ale skrývá jedno velké riziko – nedokáže zkontrolovat, zda je nakupující opravdu plnoletý. Vyřešil by to buď pultový prodej alkoholu a tabákových výrobků, což chápu že by vyžadovalo velké změny ovlivňující celý chod společnosti. Případně se dá situace vyřešit tím, že pokud naskenujete výrobek, který spadá do kategorie 18 a více let, tak si aplikace vyžádá sken občanského průkazu.

## **Závěr**

Cílem mojí diplomové práce bylo analyticky zhodnotit úroveň problému, poznat prostředí a systém řízení center a navrhnout nejvhodnější prvky. Bylo tedy nezbytné nahlédnout do prostředí obchodníků a zároveň neopomenout důležitou roli zákazníka.

V teoretické části se věnuji východiskům obchodu, řízení a organizaci retailingu, kde rozebírám důležité body pro správné fungování. Pozornost věnuji řízení pohybu zboží i moderním technologiím.

V praktické části zobrazuji aktuální situaci ve společnosti Kaufland, která je vykreslena ze strany obchodníka, zaměstnance i zákazníka. Všechny získané informace analyzuji pomocí SWOT analýzy. Navrhuji posílení silných stránek a příležitostí a eliminaci slabých stránek a rizik tak, aby díky výsledným inovačním prvkům vznikala symbióza mezi obchodníkem, zákazníkem i zaměstnanci podniku a zároveň došlo k naplnění vytyčených cílů.

Cíl považuji za splněný a jsem přesvědčena, že mnou navržené prvky by mohly výrazně pomoci k naplnění požadavků ze strany zákazníků, ale i efektivního využití zaměstnanců, a především zvýšení účinnosti celého systému řízení obchodu.

Záměrem bylo spojení teorie s praxí. Informace a fakta získané z knih v teoretické části, jsem zhodnotila při hledání vhodného návrhu řešení.



## Soupis bibliografických citací

- [1] CIMLER, Petr a Ladislav ŠÍPEK. *Obchod ČR v podmínkách ekonomické krize*. V Praze: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1704-9.
- [2] BERMAN, Barry a Joel R. EVANS. *Retail management: a strategic approach*. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company, c1989. Business & economics. ISBN 0-02-946056-5.
- [3] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [4] SKALA, Zdeněk. Vývoj českého vnitřního obchodu a jeho image. Svaz obchodu a cestovního ruchu v ČR [online]. 2010 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/file/1376/vyvoj-vnitriho-obchodubrozura-socr-cr--incoma-skala.pdf>
- [5] *Ekonomika a management organizací - výzkum, výuka a praxe: recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference : Brno, 9. září 2010*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, katedra podnikového hospodářství, 2010. ISBN 978-80-210-5273-4.
- [6] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- [7] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, ISBN 9788024746425.
- [8] NORBERG, Johan. *Globalizace*. Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN 80-86851-32-X
- [9] JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4.
- [10] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [11] GLOSHAL, S.: *Jenseits von Strategie, Struktur und System*. In: Campus Management. Svazek 1. Wiesbaden, Gabler 2003
- [12] RUDOLPH, T. *Modernes Handelsmanagement*, V Německu: Schaffer-Poeschel-Verlag, 2009. ISBN 978-3791028927.

- [13] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [14] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-521-0.
- [15] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [16] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.
- [17] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [18] VANĚČEK, Drahoš a Dalibor KALÁB. *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. ISBN 80-7040-652-6.
- [19] JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5.
- [20] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [21] KAUF LAND.CZ. *Kaufland v.o.s.* [online]. Praha: Kaufland Česká republika v.o.s. [2. 4. 2021]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/>.
- [22] MAPY.CZ. *Mapy.cz* [online]. Praha: Mapy.cz [3. 4. 2021]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni/>.

# Seznam grafických objektů

## Seznam grafů

Graf 2.1 Metoda ABC znázornění .....	36
--------------------------------------	----

## Seznam obrázků

Obr. 1.1 Ideální představa všech reailerů .....	10
Obr. 1.2 King Kullen .....	12
Obr. 2.1 Primární procesy .....	19
Obr. 2.2 Sekundární procesy .....	20
Obr. 2.3 Typy formátu v retailingu .....	22
Obr. 2.4 Kompetentnost dle Rudolpha .....	24
Obr. 2.5 Logistika nákupu .....	31
Obr. 2.6 Náklady na udržování zásob .....	33
Obr. 4.1 Železniční tratě Plzeňského kraje .....	43
Obr. 4.2 Hierarchie firem Schwarz .....	44
Obr. 4.3 Značka K-Classic .....	45
Obr. 4.4 Kaufland v České republice .....	45
Obr. 4.5 Logo Kaufland .....	46
Obr. 4.6 Logo K-Bio .....	47
Obr. 4.7 Logo KClassic .....	47
Obr. 4.8 Logo K Favourites .....	47
Obr. 4.9 Logo K-free .....	48
Obr. 4.10 Zastoupení řetězce  Kaufland v Brně .....	48
Obr. 4.11 Pohled z ulice Sportovní .....	49
Obr. 4.12 Střešní parkoviště .....	50

Obr. 4.13 Pohyblivý chodník v obou směrech.....	50
Obr. 4.14 Nákupní vozík s číslem.....	51
Obr. 4.15 Stojany s nákupními košíky.....	52
Obr. 4.16 rozložení prodejny Kaufland - Ponava .....	54
Obr. 4.17 Tok zákazníků.....	58
Obr. 4.18 Pokladní zóna Kaufland - Ponava .....	60
Obr. 4.19 K-Scan .....	62
Obr. 4.20 Sklady Kaufland Brno - Ponava .....	63
Obr. 4.21 Doplnování skladových zásob na prodejně .....	65
Obr. 4.22 Informační nápis .....	66
Obr. 4.23 Regálové informační nápisy .....	67

### **Seznam tabulek**

Tab. 2.1 Seznam korporací a odkoupených společností .....	13
Tab. 1.2 Korporace a vlastněné společnosti .....	14
Tab. 5.1 Stochastické objednávací systémy .....	35

<b>Autor (vypracovala)</b>	<b>Bc. Adriana Váchová</b>
<b>Název DP</b>	<b>Logistika řízení obchodního procesu</b>
<b>Studijní obor</b>	
<b>Rok obhajoby DP</b>	<b>2021</b>
<b>Počet stran</b>	<b>63</b>
<b>Počet příloh</b>	<b>0</b>
<b>Vedoucí DP</b>	<b>Doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.</b>
<b>Oponent DP</b>	
<b>Anotace</b>	Diplomová práce se zaměřuje na logistiku řízení obchodního procesu. Zabývá se logistickým řetězcem a snaží se hledat vhodná východiska. Pojednává o aktuální situaci ve společnosti Kaufland a pomocí SWOT analýzy navrhuje inovační řešení. Práce si klade za cíl analyticky zhodnotit úroveň problému, poznat prostředí a systém řízení jednotlivých center. Snaží se nalézt symbiózu mezi prodejcem a nakupujícím
<b>Klíčová slova</b>	Řízení obchodního procesu, Retailing, Logistika, SWOT analýza, Kaufland, Služby
<b>Místo uložení</b>	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
<b>Signatura</b>	